



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

GERENCIAMENTO DE CRISE
CASO TAM AIRBUS A320

CARINA DAVID LOPES

Rio de Janeiro
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

GERENCIAMENTO DE CRISE
CASO TAM AIRBUS A 320

Carina David Lopes

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa.
Co-orientador: Prof. Dr. Daniel Siquiera Lopez Lago.

Rio de Janeiro
2009

GERENCIAMENTO DE CRISE

CASO TAM AIRBUS A 320

Carina David Lopes

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação jornalismo.

Aprovado por

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa – Orientador

Prof. Dr. Daniel Siqueira Lopez Lago- Co-orientador

Prof. Dr. Augusto Gazir

Prof. Dr. Sebastião Amoedo

Aprovada em:
Grau:

Rio de Janeiro/ RJ
2009

LOPES, Carina David.

Gerenciamento de Crise: Caso TAM Airbus A320. Carina David Lopes - Rio de Janeiro; UFRJ/ECO

84.f

Monografia (Graduação em Comunicação Social- Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2008.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

Palavras Chave: 1.Gerenciamento de crise, 2.Comunicação de crise, 3.Assessoria de Imprensa, 4.Opinião Pública, 5.marca, 6.Imagem, 7.Credibilidade

.

DEDICATÓRIA

Ao Senhor Jesus Cristo, Minha fortaleza e meu Guia, que me deu forças para seguir em frente em todos os momentos da minha vida.

Aos meus Pais Miguel Lopes e Maria David, fonte de incentivo, apoio carinho e dedicação na qual eu encontro forças para me renovar a cada dia. Á vocês minha eterna gratidão e reconhecimento por todo o amor e educação que me deram e pelo sacrifício e investimentos incondicionais que fizeram, em prol da minha educação e formação. O que sou hoje, devo a vocês.

Aos meus queridos irmãos Arlete Lopes, Aurisia Lopes e Ramiro Lopes, pela torcida, carinho e incentivo e pelas palavras de apoio quando mais precisei.

Aos meus sobrinhos Joel e Naydy, fontes da minha alegria.

A todos que, apesar da distância me deram o apoio, amor, e carinho, durante esta caminhada. Sem vocês não haveria inspiração para seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Gabriel Collares, por acreditar neste projeto, pela confiança paciência e gentileza incondicional, e pelos conhecimentos transmitidos. Você é um profissional que detém toda a minha admiração e respeito.

Ao meu co-orientador Daniel Lago, que gentilmente me enviou a sua dissertação, sem a qual, muitas discussões não seriam aqui levantadas. Serei sempre grata por tudo o que fez por mim.

Aos professores da Escola de Comunicação da UFRJ, que de uma forma ou de outra contribuíram para a minha formação. Agradeço pelos conhecimentos transmitidos e pelos quatro anos de paciência e dedicação.

Aos professores Augusto Gazir e Sebastião Amoedo, que honrosamente compuseram a minha banca. Á vocês muito obrigada pela atenção dispensada.

Aos Amigos e colegas da Escola de Comunicação da UFRJ, que estiveram comigo nesta caminhada. Obrigada pela amizade e apoio e por fazerem parte da minha vida.

Aos meus amigos, (no Brasil e em Cabo verde) pela torcida, força e pelo incentivo nos momentos de aflição e de alegria, e por acreditarem em mim.

“O fracasso é a oportunidade de começar de novo, com mais inteligência e redobrada vontade”(Henry Ford)

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível (Albert Einstein)

LOPES, Carina David. Gerenciamento de Crise: Caso TAM Airbus A320. Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Graduação Jornalismo) – Escola de Comunicação. **84f.**

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a imagem da TAM durante e depois da crise pós-acidente em Congonhas em 2007, enfocando o desempenho da assessoria de imprensa, responsável por influenciar essa percepção na mídia.

Para tanto utilizou-se a metodologia de estudo de caso, e análise da capa dos dois principais periódicos em circulação no eixo Rio-São Paulo, durante os sete primeiros dias após o acidente.

No desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica dos principais conceitos referentes à assessoria de imprensa, relações públicas, opinião pública e imagem organizacional, bem como pesquisas na internet de forma a obter o devido embasamento teórico aos questionamentos aqui levantados.

A análise propiciou a conclusão de que diante de mudanças no mercado, face à globalização, as empresas precisam cada vez mais estar preparadas e dotadas de profissionais atualizados e capacitados para se relacionarem com os seus públicos, e gerenciar possíveis crises, de forma a preservar a imagem a reputação e a credibilidade da organização junto aos seus públicos.

Palavras Chave: 1.Gerenciamento de crise, 2.Comunicação de crise, 3.Assessoria de Imprensa, 4.Opinião Pública, 5.marca, 6.Imagem, 7.Credibilidade

LOPES, Carina David. Crisis Manangement: Case TAM Airbus A 320 Advisor: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro, 2009. Monograph (Jornalism) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. **84p. Final paper.**

ABSTRACT

This paper aims to analyze the image of TAM during and after the crisis in post-accident Congonhas in 2007, focusing on the performance of the press office, responsible for influencing this perception in the media.

For this we used the methodology of case study and analysis of the cover of two major journals in circulation in the Rio- São Paulo, during the first seven days after the accident.

In this work, was also used to search literature on the main concepts regarding press relations, public relations, public image and organizational as well as research on the internet to obtain due to the theoretical questions raised.

The analysis enabled the conclusion that in the face of market changes, the face of globalization, companies increasingly need to be prepared and equipped with professionals qualified and trained to relate to their audiences, and manage potential crises in order to preserve the image, reputation and credibility of the organization to its audiences.

Keywords: 1.Crisis Management 2.Crisis communication, 3.Publicity, 4.Public Opinion 5.March, 6.Image, 7. Credibility

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. CONCEITUANDO CRISES.....	14
1.1 Crises.....	14
1.2 Tipologias de Crises.....	15
1.3 As Crises de imagem no Brasil.....	17
1.4 A globalização e as crises mundiais.....	18
1.5 Imprensa e Crise.....	20
2. GERENCIAMENTO DE CRISES.....	23
2.1 Planejamento de Crises.....	23
2.2 Gerenciando Crises.....	24
2.3 Comunicação na Crise.....	26
2.4 A construção da Imagem empresarial.....	28
2.5 Lições Pós crise.....	30
3. ASSESSORIA E RELAÇÕES PÚBLICAS.....	32
3.1 Assessoria de Imprensa.....	32
3.2 Relações Públicas.....	36
3.3 Assessoria Vs Relações Públicas.....	39
3.4 Públicos e Opinião Pública.....	41
3.5 Impactos da Opinião Pública na Organização.....	44
4. O CASO AIRBUS A 320.....	46
4.1 Nascimento e história da TAM.....	46
4.2 Comunicação na TAM.....	48
4.3 O Acidente.....	49
4.4 Repercussão na mídia: O Globo e Folha de São Paulo.....	51
4.5 Análise da carta dos familiares das vítimas.....	58
4.6 O papel da Assessoria de Imprensa na crise.....	60
4.7 Imagem institucional pós crise.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

ÍNDICE DOS ANEXOS

Entrevista com a Assessoria de Imprensa da TAM (Anexo A).....	74
Carta aos familiares das vítimas (Anexo B)	76
Câmara de Indenização (Anexo C).....	80
Campanha da TAM para Reposição no mercado (Anexo D).....	82

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado cada vez mais cresce, o número de consumidores, atentos à qualidade de serviços oferecidos pelas empresas. Isso fez com que as corporações se preocupassem mais com os clientes, passando a levar em conta também a opinião dos consumidores. O motivo desta preocupação visa evitar as possíveis crises de imagem que conseqüentemente podem por em causa a sobrevivência da própria organização. Empresas bem sucedidas, devem ser sensíveis às necessidades dos clientes, devem ser confiáveis e devem conseguir uma imagem positiva por sua proximidade e pela facilidade de comunicação com todos os seus públicos de interesse.

Sabe-se que toda e qualquer empresa está sujeita a uma crise. Dependendo da intensidade do evento, seus públicos de interesse podem ser extremamente afetados, e sua imagem abalada. Isso implica adotar políticas de planejamento preventivas, aos quais fornecem ferramentas necessárias, capazes, de direcioná-la e preveni-la, através de um conjunto de procedimentos. Assim, antes da crise, além de montar o comitê de gerenciamento de crise, de escolher e treinar o porta-voz deve-se analisar e simular prováveis cenários eminentes para que a empresa esteja preparada para enfrentar as crises que se avizinhem.

Para isso é preciso que a empresa esteja bem organizada e dotada de um planejamento estratégico, capaz de identificar, mapear e conhecer os seus públicos, para a construção e manutenção de relacionamentos efetivos entre as duas partes. Não se pode esquecer que todos os departamentos da empresa, devem estar em harmonia.

Em momentos críticos, é aconselhável dar atenção a todos os públicos internos e externos da organização. Investir na logística, ser veloz, adaptável, flexível e, sobretudo, apresentar soluções para os seus problemas, também são caminhos que devem ser seguidas por toda e qualquer organização que quer ter uma boa imagem perante a opinião pública.

Apesar de estabelecer uma boa relação com todos os públicos que se relacionam com a organização, existem dois que devem merecer atenção especial: os clientes e a mídia. É imprescindível prestar todo o apoio às vítimas e aos familiares, analisar e monitorar todas as informações referentes ao acontecimento e sempre divulgar mensagens de esclarecimento, de forma a manter o fluxo de informação entre esses públicos, para evitar especulações que podem por em dúvida a credibilidade da organização.

É através da assessoria que a empresa consegue estar mais próximo dos seus públicos. A assessoria de imprensa é um dos principais canais de comunicação que as empresas têm com os seus públicos de interesse, podendo conhecer as suas necessidades, e melhorar a qualidade na prestação de serviços.

Em suma, considerando a crescente importância que as assessorias desempenham nas organizações, principalmente na comunicação e na qualidade dos serviços oferecidos, surge uma questão a ser respondida, questão essa que guiará este estudo: será que as assessorias de imprensa do Brasil estão preparadas para estabelecer uma boa comunicação e prestar um serviço de qualidade para seus públicos de interesse antes, durante e depois de uma crise?

A partir daí o presente trabalho se justifica pela relevância em analisar de que forma as assessorias de imprensa se manifestam, tendo como ponto principal, a capacidade de gerenciamento de crise. Para compreensão do tema aqui proposto, escolhemos analisar uma das mais importantes empresas da aviação civil brasileira, a TAM - que sofreu uma crise de imagem em julho de 2007 depois do acidente com o Airbus A 320 da companhia, no aeroporto de Congonhas.

Para tratar desta questão o presente trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, “conceituando crises”, abordaremos os diversos conceitos e tipologias de crises, através do embasamento teórico de vários autores especialistas em crises de imagem; traçaremos um perfil das crises de imagem no Brasil e no mundo e analisaremos o comportamento da imprensa frente às organizações em momentos de crise.

No segundo capítulo abordaremos o gerenciamento de crises, discutiremos a importância do planejamento, no preparo das empresas para eventos inoportunos, bem como o papel do gerenciamento e da comunicação no decorrer de uma crise. Estudaremos também a construção da imagem empresarial e todas as ações que deverão ser tomadas para a sua viabilidade e as lições que as empresas podem tomar depois de enfrentar e superar uma crise.

No terceiro capítulo, falaremos da origem e do conflito entre a assessoria de imprensa, e das relações públicas, buscando compreender a função de ambas na comunicação da crise. Abordaremos também o conceito de opinião pública, como ela se forma e falaremos do seu impacto nas organizações.

No quarto capítulo daremos foco ao estudo de caso, onde faremos um panorama geral sobre a vida da TAM, desde a sua criação até os dias de hoje. Tendo como base os preceitos de assessoria de imprensa, analisaremos como a empresa conduziu a gestão da crise

enfrentada, tendo como apoio a análise das manchetes dos dois principais periódicos de maior circulação do eixo Rio - São Paulo, durante a primeira semana após o acidente e por fim analisaremos a imagem institucional da TAM depois da crise, na qual destacaremos todas as ações desenvolvidas pela empresa para resgatar a reputação e credibilidade junto aos seus públicos.

Para cumprir com esta proposta, foi feita uma pesquisa exploratória enfocada no estudo de caso onde foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para endossar as constatações obtidas. Para tanto foram analisadas obras de autores de renome na área de assessoria de imprensa, relações públicas e comunicação empresarial que fazem o debate sobre o tema proposto. Além disso, foram feitas entrevistas por e-mail com a assessoria de imprensa da TAM, análises de jornais e informações obtidas na internet, consultas de artigos, buscando referências e conceitos pertinentes à temática abordada.

Vale ressaltar que o trabalho aqui proposto não tem a intenção de esgotar o assunto, mas de contribuir para o debate sobre as estratégias de relações que as empresas estabelecem com os seus públicos, trazendo a luz um caso concreto em que a credibilidade que a empresa dispõe junto à opinião pública é fator determinante para o crescimento dos seus negócios.

Com este trabalho pretendemos contribuir para a conscientização das organizações sobre a importância de se prevenirem contra eventos críticos, e de mostrar que ter um planejamento e a estabelecer uma cultura de comunicação nas organizações, antes, no momento e depois de uma crise, contribui para a promoção da imagem a reputação e a credibilidade junto a seus públicos.

CAPÍTULO 1 - CONCEITUANDO CRISES

Hoje em dia muito se fala em crise, mas ainda muitas empresas não têm dado a real importância a esse assunto. Em detrimento disso, nos últimos anos têm ocorrido inúmeras crises de imagem nas organizações.

Quando este tipo de crise acontece, as empresas ocupam um espaço de destaque nos meios de comunicação, principalmente devido a rapidez da propagação das informações, o que pode trazer grandes transtornos para as organizações .

Uma crise, tem o poder de abalar ou até mesmo destruir qualquer empresa. Sendo assim, é necessário que as empresas, estejam atentas e preparadas para possíveis eventos inoportunos. É fundamental agir com rapidez, de modo a identificar a crise, analisá-la, e verificar a sua amplitude e tomar as providências necessárias para amenizar suas consequências.

1.1. Crises

De um modo geral podemos afirmar que crise é um acontecimento que altera o funcionamento normal de uma organização, e pode por em risco a sua reputação ou mesmo a sua sobrevivência. Lebinger (1997) afirma que “crise é um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma ruptura em sua lucratividade, em seu crescimento e, possivelmente, em sua sobrevivência”.

Catástrofes naturais, problemas financeiros ou administrativos, corrupção, fraudes, produtos fora de prazo, recessões na economia, desastres aéreos podem evoluir e tornarem-se crises, no momento em que são percebidos pelos diversos públicos da organização. De acordo com Lopes:

Crise é qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe viabilidade. Apesar disso o que vai medir o grau de intensidade de cada um é a forma como são divulgadas pela imprensa e absorvidas pelo público (apud FORNI, 2009, p. 363).

Embora nem sempre seja esperada, porém torna-se imperativo que as organizações estejam preparadas para tal. Muitas vezes uma crise pode trazer sérios problemas, porém ela também pode servir de aprendizado. Em grega “crise” significa “momento decisivo”; Já na visão Oriental (ideograma chinesa), crise pode ser encarada como um perigo, mas ela também

pode ser vista como uma oportunidade. Se partirmos dessas duas máximas, poderemos observar a diferença entre as empresas que se planejam e se preparam para eventos críticos, tomando decisões corretas, podendo superá-los e criando novas oportunidades, e as que não se planejam e vejam a crise como vilão incapaz de ser vencida.

1.2. Tipologias de crise

Ao longo dos últimos anos, várias foram as tentativas de criar tipologias universais capazes de ajudar a entender os fenômenos de crise que afetam as organizações. Sendo assim neste trabalho citaremos alguns dessas tipologias, que servirão como fio condutor para a compreensão do tema aqui proposto.

Pearson e Mitroff (2000, p.25) estabeleceram uma das tipologias mais difundidas e aceitas. Eles agruparam as crises em famílias de acordo com as suas características estruturais determinantes, baseada em duas dimensões que são consideradas críticas: “Falhas de sistemas” e “magnitude dos danos organizacionais”. Esta tipologia tem uma particularidade: Os autores associam a outras medidas preventivas a desenvolver pelas organizações, de forma a se prepararem para contidas em cada tipo de crise. Está implícita nesta tipologia, outro modelo de classificação de crise, baseada na culpabilização e a responsabilização da organização: Ou seja, as crises mais severas, e que tem mais efeitos nas organizações e suas hipóteses de se recuperar de uma crise, são aquelas em que o papel dos responsáveis organizacionais é mais marcante e reconhecido.

Melo (2000) defende três tipos de Crise. O primeiro deles diz respeito aos negócios da Organização, ou seja, envolve mau gerenciamento. Problemas de gestão incorreta, avaliação equivocada do mercado, na qual é possível identificar os erros, porém sem o poder de mudá-los. O segundo tipo é a crise policial, em que a imprensa é acusada de cometer fraudes fiscais, contábeis, de concorrência, dentre outros. Neste caso, Melo aconselha descobrir se as acusações são verdadeiras e a partir daí criar uma filosofia para diminuir os impactos negativos na imagem da empresa. Por fim as crises de eventos fortuitos, como as falhas em programas operacionais, acidentes graves de trabalho, ou até mesmo uma gestão em período problemático, ocasionando um problema no qual se pode atuar com profundidade. Mitroff (*apud* ROSA, 2001, p. 21) corrobora que a diferença entre os tipos de crise é baseada em seu agente provocador, sendo ele humano, o fato ganha maior atenção dos públicos.

Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais freqüentes temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou de inações

impróprias (...). Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando ocorrem.(*apud* ROSA, 2001; p.21).

Pode-se observar que quando as falhas são humanas elas provocam mais indignações, do que quando são naturais, pois falhas humanas são possíveis de serem detectadas e corrigidas.

A imagem é talvez o maior valor da organização, logo as crises de imagem são mais difíceis de resolver. Segundo Mário Rosa (ROSA, 2001; p. 132-134), as crises podem ser dos seguintes tipos:

- a) - Desastres industriais - explosões, incêndios contaminações;
- b) - Desastres naturais - tempestades, enchentes, desmoronamentos;
- c)- Falhas em equipamentos, ou construções, colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais
- d)- Natureza criminosa - sabotagem seqüestros, fraudes vandalismo;
- e) - Natureza econômica - boicotes, greves, desvalorização de ações;
- f)- Informação - boatos intrigas, acusações de concorrentes;
- g) -Natureza legal - ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização;
- h)- Reputação - denuncia de corrupção, vazamento de documentos internos da organização, demissão de altos executivos, denuncia de funcionários.
- i)-Que envolvem risco de vida - acidentes de trabalho, grandes contaminações;
- j) -Regulatórias - criação de obstáculos fiscais, legislação. (ROSA 2001; p.132-134).

Lerbinger divide as crises em sete tipos dentro de três categorias:

Crises do mundo físico (crises naturais e crises tecnológicas); crises de clima humano (crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos); crises de falha administrativa (crises de decepção e crises de má administração) (LERBINGER; 1997).

De acordo com o *Institute for crisis of Manangement*¹ existem quatro tipos de crises que uma empresa pode enfrentar:

Atos de Deus (tempestades, terremotos, ação vulcânica); problemas mecânicos (vazamento, rompimento de tubulações, fadiga de materiais); Erros humanos (a válvula errada foi aberta, falta de comunicação sobre o que fazer); e decisões ou indecisões administrativas (“o problema não é sério”, “ninguém descobrirá”).

O instituto categoriza ainda as crises relativamente à probabilidade de sua ocorrência, as que consideram mais frequentes:

Crime de colarinho branco; acidentes laborais fatais; danos financeiros; violência no trabalho; processos judiciais; defeitos/ *recalls*; interrupção de atividade; disputas de trabalho; má gestão; direitos do consumidor; questões ambientais.

¹ Disponível em: www.crisexperts.com. Acessado em: 9 de Setembro de 2009

Todas as crises diferem entre si, pois são várias as suas origens. Por não terem local fixo, nem hora marcada para acontecer, elas devem ser estudadas, planejadas e gerenciadas, de forma a evitar o colapso da imagem organizacional que se quer preservar.

1.3. As crises de imagem no Brasil

De acordo com uma pesquisa realizada pela Imagem Corporativa² as crises corporativas no Brasil, no primeiro semestre de 2009, aumentaram. A pesquisa apresenta as principais causas de crises corporativas, que protagonizaram manchetes negativas na imprensa, uma das causas desse aumento esta relacionada com problemas de má administração (falta de planejamento).

O IC Crisis Index,⁷ é produzido pela agência de comunicação Imagem Corporativa baseada no monitoramento de nove jornais diários e sete revistas de circulação nacional. O índice reúne e analisa exclusivamente crises corporativas ocorridas no Brasil com empresas brasileiras e internacionais.

De acordo com o levantamento IC Crisis Index, produzida mensalmente pela agência Imagem Corporativa, no primeiro semestre de 2009 foram contabilizadas 318 crises corporativas no Brasil. Segundo a pesquisa, 93% do total poderiam ter sido evitadas, previstas ou ter seu risco potencial mitigado se as empresas atingidas tivessem um programa de prevenção e gestão. Nota-se que em relação a 2008, as crises aumentaram consideravelmente. Em 2008, das 242 crises corporativas contabilizadas 74% poderiam ter sido identificadas previamente. O levantamento IC Crisis Index mostra ainda que 81% das crises ocorreram devido a vulnerabilidades que estão sob direta responsabilidade das lideranças das empresas

Questões trabalhistas e problemas financeiros totalizaram 57% das crises – Somente as questões trabalhistas, principalmente demissões, foram o ponto mais sensível na exposição pública das empresas no período, e somaram 30% das crises corporativas. Contrariamente em 2008 no mesmo período, este tema respondia por apenas 6% dos casos. Já os problemas financeiros, registrados no mesmo período em 2008 responderam a 9%, e neste ano

²Disponível em : www.imagemcorporativa.com.br. Acessado em: 11 de setembro de 2009

⁷Imagem Corporativa – A agência oferece uma vasta gama de serviços no âmbito de comunicação corporativa e atua fortemente na área de treinamento de executivos, prevenção e gestão de crises. É a única empresa do Brasil filiada a PROI (Public Relations Organization International) maior e mais tradicional rede global de agências de comunicação independentes e que está presente em cerca de 30 países. Imagem Corporativa é também filiada à IPRA (International Public Relations Association) e à IABC (International Association of Business Communicators)

triplicaram totalizando 27%. Este cenário é consequência da crise econômica que afetou a liquidez e o nível de emprego das empresas, segundo o instituto. O setor econômico mais afetado foi o setor automobilístico com 13% das concorrências, em 2008 o setor somou 6%.

Relativamente ao número de empresas que tiveram espaço na mídia, a maioria conseguiu mostrar a sua posição perante os fatos, o que talvez tivesse diminuído a exposição na mídia. Apesar disso, como já tínhamos notado a maior parte dessas crises poderiam ser evitadas, se houvesse um planejamento. Nas crises corporativas noticiadas de janeiro a junho de 2009, as empresas atingidas se pronunciaram em 71% dos casos, buscando dar sua versão dos acontecimentos. Este índice variou pouco em relação ao mesmo período de 2008, quando as empresas se pronunciaram em 73% dos casos de crise em que estavam envolvidas.

Em 69% dos casos, as empresas envolvidas em situações de crise se pronunciaram no mesmo dia em que as mesmas foram noticiadas na mídia, sendo que, em 60% deles a posição da empresa foi manifesta por meio de nota escrita para a imprensa. Em 24% dos casos enquanto um porta-voz foi disponibilizado. Apenas 16% foi feita uma comunicação somente ao mercado.

A maioria das crises teve duração curta na mídia – Das 318 noticiadas no período de janeiro a junho de 2009, 69% permaneceram apenas um dia na imprensa. Este índice é inferior ao registrado no mesmo período de 2008, quando 74% das ocorrências permaneceram apenas um dia no foco de jornalistas. As cinco maiores crises do período permaneceram mais de 12 dias no foco da imprensa.

1.4. A Globalização e as crises mundiais

Hoje, é possível assistir as notícias em tempo real. A Internet se encarrega de levar as notícias a qualquer parte do mundo, inclusive as que forem de maior interesse. Outras ferramentas que tem conquistado espaço nos dias atuais são os blogues e o twitter, que possibilitam a troca de informações a cada minuto.

Se a revolução tecnológica aproximou cada vez mais as pessoas e trouxe grandes ganhos no mundo das organizações, ela também trouxe certa fragilidade para as mesmas. Devido revolução tecnológica, as crises extrapolam fronteiras. Problemas que antes não ultrapassavam os limites da sua ocorrência, hoje são transmitidos em tempo real, atingindo todos os públicos. Já não é mais possível que os bancos nos Estados Unidos, ao entrar em

crise, ou um terremoto no Japão, não seja noticiado “*just in time*”. Os impactos na economia provocada pela recessão financeira, que vivemos neste momento, são acompanhados e discutidos em bares, restaurantes, universidades, em diferentes partes do mundo em tempo real.

O que antes se considerava como sendo um fato pequeno, possível de ser controlado, hoje tomou grandes proporções, e vai evoluindo ultrapassando as fronteiras. Para Rosa (2002, p. 24) “as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior”.

Desde a existência das sociedades, o homem já passou por várias crises. Um exemplo clássico de crise é a Grande Depressão de 1929⁴, um dos mais estudados até hoje. A Grande Depressão, também chamada por vezes de Crise de 1929, foi um grande colapso na economia que teve início em 1929 e que persistiu ao longo da década de 30, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial. A Grande Depressão é considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século XX. Este período de depressão econômica causou altas taxas de desemprego, quedas drásticas do produto interno bruto diversos países, bem como quedas na produção industrial, preços de ações e em praticamente todo medidor de atividade econômica, em diversos países no mundo.

Assim, milhares de acionistas perderam, literalmente da noite para o dia, grandes somas em dinheiro. Muitos perderam tudo o que tinham. Os países, como Alemanha, Canadá, França, Itália, Austrália e Reino Unido, que também mantinham relações econômicas com os EUA, caíram em recessão. Já outros como o Brasil e Argentina conseguiram ganhar com a crise, pois acabaram acelerando todo o processo da industrialização.

Outro exemplo, é a crise financeira que vivemos neste momento. Desde meados de 2008, noticiários vêm destacando os primeiros sinais de uma nova crise na economia internacional. A desvalorização das bolsas de valores, fugas de capitais, prejuízos bancários, previsões menores de crescimento mundial. O movimento especulativo do mercado imobiliário norte-americano, um dos elementos chave do último ciclo de crescimento mundial, iniciou um processo de reversão em 2006, acarretando queda nos preços dos imóveis e fortes quedas nos investimentos residenciais nos EUA.

A queda dos preços imobiliários, aliada ao alto nível de endividamento, levou as famílias que usaram dinheiro no consumo a terem problemas para pagar as prestações dos

⁴As causas da Grande depressão. Disponível em: www.wikipedia.com.br. Acessado em: 14 de setembro de 2009

imóveis, em especial àquelas de renda mais baixa e maior risco de inadimplência. Assim, os bancos que emprestaram através de hipoteca (e aqueles que se ligaram a eles indiretamente por comprarem as hipotecas de outros bancos como uma forma de investimento) começaram a ter grandes prejuízos de aproximadamente US\$ 400 bilhões, desencadeando de imediato o regresso das perdas nas Bolsas de Valores em todo o mundo.

Essa quebra na bolsa de valores de Nova Iorque piorou drasticamente os efeitos da recessão já existente, causando grande inflação e queda nas taxas de venda de produtos, que por sua vez obrigaram o fechamento de inúmeras empresas comerciais e industriais, elevando assim um aumento das taxas de desemprego. Vários bancos centrais de todo mundo emprestaram um grande volume de dinheiro público para tentar diminuir a intensidade dos prejuízos dos bancos americanos e do mercado imobiliário. Para estimular o consumo das famílias e o investimento das empresas, o governo dos EUA também diminuiu a taxa de juros e cortou alguns impostos. Mesmo assim os impactos dessa crise, ainda causa prejuízos. Os países mais pobres tiveram maiores prejuízos com a diminuição da ajuda internacional.

1.5. Imprensa e Crise

As crises por natureza já são “espetaculares”, mas quando ganham repercussão na mídia, carregadas de certo sensacionalismo, torna a percepção do público mais negativa. Apesar disso a imprensa é muitas vezes considerada uma “peça chave” nos momentos de crise “. E não saber se relacionar com ela implica a destruição de qualquer organização”.

Por se tratar de um mecanismo formador de opinião. A mídia exerce grande influência no cotidiano, e na percepção que as pessoas têm das coisas. Não são raras as vezes em que é denominada de “quarto poder⁵” - termo que inspirou um filme de mesmo nome, em 1997, do diretor Costa - Garvas. O filme é resumido da seguinte forma:

Um repórter se aproveita da situação provocada por um ex-segurança de um museu, que foi demitido, e tenta desesperadamente coagir a diretora do museu a readmiti-lo, ameaçando-a com uma arma. Há um momento em que o ex-segurança se descontrola, e acaba por disparar acidentalmente em um funcionário do museu. O repórter que estava por perto, para fazer uma matéria de rotina sobre o museu, se aproveita da situação e começa a manipular o ex-segurança para chamar a atenção da opinião pública e para se autopromover. Sem se preocupar com as proporções que a situação estava tomando, o repórter passa a manipular

⁵QUARTO PODER, O. Direção: Costa-Garvas. Intérpretes: Dustin Hoffman; John Travolta e outros 1997.

todas as pessoas que estavam envolvidas naquela situação, inclusive os telespectadores. Neste filme é possível observar o imenso poder que a mídia exerce sobre a sociedade.

Hoje em dia o que a mídia quer é atingir o maior número possível de espectadores. Assim, ela procura estratégias para levar a informação para dentro do ambiente do leitor/espectador, de maneira que ele se identifique com a informação. Forni (2002; p. 367-368) “afirma que as crises alimentam a pauta diária da mídia”.

A realidade que interessa para um (jornalismo com base nos fatos) é para outro (entendimento com base na ficção), é a realidade espetacular, uma realidade que se confecciona para seduzir e emocionar a platéia. A consequência da confecção da realidade espetacular não está apenas no sensacionalismo (...), os personagens são reais e no entanto fabricados- sempre falsos em alguma medida. Reais porque de fato tem lugar no mundo dos mortais, como pessoas de carne e osso. Fabricados (e falsos) porque sua composição segue uma coerência mais dramática do que propriamente factual. (BUCCI, 2000;p.142)

Segundo Bucci, os jornalistas criam uma falsa realidade, que distorce os fatos para dar um caráter mais atrativo à notícia. Ricardo Noblat também defende que:

“Fora dos manuais, notícia é tudo o que os jornalistas escolhem para oferecer ao público. E, como nós valorizamos principalmente as notícias negativas, o mundo que os meios de comunicação retratam parece muitas vezes pior do que verdadeiramente é (...). É que aprendemos, com anos de ofício, que notícia está no curioso não no comum; no que estimula conflitos, não no que inspira normalidade; no que é capaz de abalar as pessoas. Estruturas, situações não no que apascenta ou conforma; no drama e na tragédia e não na comédia ou no divertimento (...). Desconheço se algum jornal tenha tido sucesso de vendas publicando apenas notícias positivas”.(NOBLAT, 2001; p.104).

A imprensa sensacionalista ao contrário de formar e informar divulga o que há de mais errado dos acontecimentos. Um dos critérios usados na edição dos jornais é a escolha da notícia que atinge o leitor e provoca especulação. Neste sentido é levado em conta o critério que chamamos de “valor notícia”. Somente os valores notícia que ganham destaque! Conforme Golding e Elliott (1979, p. 114), “valores-notícia são qualidades dos acontecimentos, que criam as condições de possibilidades para que sejam transformados e contidos em um produto informativo”.

Mais do que noticiar, os jornais querem conseguir aumentar a sua lucratividade. As manchetes “gritantes” são usadas para atrair ao leitor.

Hoje, no sistema capitalista, a notícia carrega consigo características próprias de uma mercadoria a ser divulgada para os públicos. Deve ser feito com baixo custo de produção, ser de fácil acesso interessante e atual, capaz de gerar lucros e defender os interesses editoriais de quem a produz.

Historicamente, o crescimento do jornalismo sempre esteve atrelado à expansão do capitalismo. Se o hábito de enviar e receber notícias vem desde a antiguidade, com os murais e o correio do Império Romano, por exemplo, o mundo moderno viu nascer a notícia com o mercantilismo. O crescente trânsito de mercadorias por mares e continentes era sempre acompanhado pelo vai-e-vem das notícias dos lugares distantes e que, normalmente, respondiam aos interesses dos mercadores. (Marcondes Filho, 1984, p. 13).

Já, antes, desde a antiguidade, o poder da notícia vem sendo explorado nas diversas etapas da história da humanidade. Em vários momentos notícia servia como instrumento aos revolucionistas, para disseminarem as suas ideologias.

O mesmo atrelamento entre notícia e capitalismo pode ser apontado no período da Revolução Francesa, quando a burguesia usou o jornal como instrumento de transmissão de informações e de divulgação ideológica do liberalismo. Se, antes, o jornal era o meio de divulgação das informações mercantis, agora a burguesia o utiliza para compor um cenário ideológico contra as determinações do Antigo Regime e sua política de privilégios de sangue. (Albert e Terrou, 1990, p. 21).

É mais do que evidente a importância que a notícia tem sobre uma sociedade. Então, estabelecer um canal de confiança entre a imprensa e as organizações, sendo que essa iniciativa seja tomada antes de qualquer crise, é bastante importante. Este fato é confirmado por Forni.

A maioria dos autores considera como crises de comunicação qualquer evento negativo que escape ao controle da empresa e se torne público, a partir do interesse da mídia pelo assunto. Muitas vezes, fato insignificante, do ponto de vista do negócio, ou pequeno prejuízo ganha uma dimensão, muito maior pelo interesse da imprensa em envolver principalmente alguém que não tenha bom relacionamento com os jornalistas. (FORNI, 2002; p372-373)

Não obstante, ela é útil para todas as empresas que saibam relacionar-se com ela, a fim de usufruir desse poder para melhorar a sua imagem perante a sociedade.

Demonstrar pró-atividade é uma característica que toda a empresa deve ter em relação a imprensa, principalmente nos momentos de contingência. A qualidade e a rapidez na divulgação da informação evitarão que a imprensa divulgue informações erradas. Lesly (1999, p.149) enfatiza que “se os fatos forem apresentados á mídia de maneira livre e rápida, sua tendência será de não exagerar a ocorrência”.

Se existe uma comunicação saudável, entre sociedade, imprensa e a organização, será difícil que os rumores por mais sensacionalistas que sejam, acabem com a confiança do público de interesse.

CAPÍTULO 2- GERENCIAMENTO DE CRISES

O gerenciamento de crises, é uma atividade que tem o objetivo de minimizar e neutralizar a crise já instalada. Sendo Assim, ao perceber o primeiro sinal de uma crise em desenvolvimento, o plano de comunicação de crises, precisa ser colocado em prática .

Apesar de não existir uma receita pronta para a condução de uma crise, podemos afirmar que, ter um planejamento é uma condição *sine qua non* para qualquer empresa que quer manter a sua imagem, a reputação e credibilidade junto dos seus públicos de interesse.

O plano de comunicação, deve ser capaz de ajudar na tomada de decisões durante a crise, e projetar situações que a empresa almeja alcançar depois da contingência. A empresa precisa adotar novos procedimentos e medidas de precaução para evitar que os erros não aconteçam novamente. Mesmo antes da crise, é vital que a empresa construa uma cultura de diálogo com seus funcionários, e conheça profundamente todos seus stakeholders.

2.1 Planejamento de Crise

As crises sempre ocorrem, mas há maneiras de preveni-las ou minimizá-las, através de um planejamento. Preparar para uma eventual crise é melhor do que administrá-la. Neste caso é preferível seguir a lógica do “*mais vale prevenir do que remediar*”. Melo (2001), declarou que “crise não é um produto de geração espontânea. É um processo com começo meio e fim. E, normalmente quando está no começo, os gestores da empresa tem a percepção de saber que uma crise está começando”. Assim como já tínhamos referido no Capítulo I em tipologias de crise, elas chegam sem hora nem data marcada, quase não são percebidas, logo ter um planejamento é uma boa estratégia para evitar eventuais surpresas. O planejamento estratégico organizacional é vista como uma das atividades mais importantes da área de assessoria exercida numa empresa. Margarida Kunsh destaca as vantagens duma empresa bem planejada

O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas e as ameaças do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga resultados mais eficazes possíveis no futuro (...). Sem planejamento as decisões organizacionais ficaram a mercê do faças, com sanções aleatórias de última hora. (KUNSCH, 2001; p: 214).

Neves estipulou oito dicas a serem seguidas quando a crise se instala em uma empresa:

1 A empresa deve continuar trabalhando normalmente; 2 A liderança deve ter visibilidade e demonstrar que a organização tem comando; 3 Respeitar as expectativas e os sentimentos públicos; 4 Dizer sempre a verdade; 5 Ser coerente no posicionamento; 6 Poupar energia; 7 Ter cuidado e paciência com possíveis especialistas que surgirão para dar a sua opinião; Vislumbrar sempre o pior cenário possível. (NEVES, 2002; p.195-198).

O planejamento também deve levar em conta todos os públicos que se relacionam com a empresa, e principalmente a relação com a mídia, que deve ser regida pela ética.

Com o avanço das tecnologias, hoje as informações se propagam numa velocidade incessante. Já não há mais tempo *de “deixar para depois”*. Ao instalar uma crise em uma determinada empresa, todos os olhos dos públicos estarão voltados para ela. Faz-se necessário então, que a empresa seja constituída por profissionais capazes de estabelecer um planejamento estratégico eficaz e eficiente, capaz de prever ou antever as possíveis crises e criar planos de emergência para tentar controlá-las.

Neves (*apud* JORDÃO,2005;p .41) afirma que a etapa do planejamento de crise deve ser feita segundo dez passos:

- Crie um plano de gerenciamento de crise;
- Organize a equipe (Comitê de gerenciamento de crise)
- Organize um Kit de informações;
- Treine o porta-voz;
- Reúna a equipe uma vez ao mês;
- Atualize seu material;
- Treine, simule, revise;
- Apóie a comunidade;
- Apóie o CEO da empresa;
- Planeje o Pós – Crise

Neste caso a organização do Kit das informações é um dos passos mais importantes. O kit deve ter todos os dados da empresa, desde a área de segurança até as atividades de treinamento já realizadas e as que estão sendo planejadas. O treinamento da porta voz, através de *mídia training* também é outro ponto crucial no planejamento. É de extrema importância que o porta voz esteja apto para falar com os públicos. Ele precisa conhecer bem a cultura da empresa, bem como a missão, a visão e os valores da empresa que representa. Para exercer este cargo, é aconselhável que seja um profissional de comunicação, pois ele tem o perfil mais

adequado para falar, pois conhece o dia a dia da imprensa e possui maior aptidão comunicativa.

Outro ponto importante é a reunião da equipe. Reunir para treinar, simular, revisar e atualizar o material e preparar para eventuais crises. Apoiar o CEO é também uma atividade importante, já que ele ocupa sempre um cargo alto na empresa e possui um alto poder de decisões.

Exercer a responsabilidade social e apoiar as comunidades próximas das empresas, ajuda na confiança e na credibilidade nos momentos de crise. E, finalmente, planejar para enfrentar os momentos pós-crise, também é vital. Se a empresa quiser sair com uma imagem positiva é preciso se programar depois da crise. Mesmo ultrapassando os momentos críticos, a empresa ainda necessita de cuidados, um dos quais é a reconstrução de imagem. A boa conduta e a qualidade da organização sempre é levada em conta, apesar de muitas vezes a mídia relembra os piores acontecimentos. Robin Cohn (*apud* ROSA 2004; p.74) afirma que: “Se a empresa seguir todos esses passos ela terá o mínimo de condições para enfrentar a crise ou até recuperar duas a três vezes mais rápidas do que as empresas despreparadas”.

Um planejamento empresarial que inclua comunicação e gerenciamento de crise tornou-se uma exigência em qualquer empresa. No mundo globalizado, onde os consumidores estão cada vez mais exigentes, ter um planejamento adequado, traz a valorização da empresa na opinião pública, que consegue vê-la com uma organização regida pela ética, e dotada de princípios e valores e que, sobretudo, tem uma responsabilidade perante a sociedade.

2.2 Gerenciando Crises

Todas as empresas estão cada vez mais susceptíveis de enfrentar problemas com os seus públicos. Por falhas ou muitas vezes por situações que fogem ao controle interno, surgem alguns conflitos que podem transformar em crises, se não foram controladas.

Os momentos iniciais de uma crise são os mais propícios para evitar que ela tome proporções gigantescas e extrapole os limites da organização. As crises acontecem sem qualquer aviso, e quando ocorrem, por vezes não há tempo de planejar e organizar e nem tão pouco treinar. Quando esse tipo de acontecimento surge, é normal que a organização se transforme em pauta nos meios de comunicação e, por conseguinte, transforma-se também em motivo de especulação no seio dos seus diferentes públicos de interesse.

O gerenciamento de crise é o principal passo a dar, para evitar que uma crise ultrapasse os limites da organização. É através dele que o profissional de comunicação se organiza com base em estratégias previamente traçadas para evitar a progressão da crise. É necessário controlar a situação para aplicar as medidas preventivas necessárias.

Uma sala deve ser preparada para reunir o grupo. O local precisa ser acessível, e dispor de equipamentos necessários (computadores, equipamentos de áudio e vídeo, telefone, fax e ter fácil conexão à internet).

O trabalho de gerenciamento de crise deve ser feito por um grupo constituído por representantes de todos os departamentos da empresa, de forma a evitar divergências. O grupo deve avaliar os potenciais riscos, preparar planos para agir preventivamente, gerenciar a crise já instalada, acompanhar as notícias na mídia, produzir boletins informativos para os seus diferentes públicos e simular ocorrências possíveis de acontecer. Para Mario Rosa, esse grupo, chamado de comitê de “gerenciamento de crise”, é um grupo multidisciplinar e composto pelos seguintes elementos:

Presidente, consultor, Diretor das divisões corporativas, representante da área de operações, representante da área de segurança, segurança industrial, ou segurança médica, representante da área de qualidade, gerente industrial e um consultor externo. (ROSA, 2001; p.37).

Já de acordo com Forni, “o comitê de gerenciamento de crise”, é organizado da seguinte forma:

A estrutura desses comitês pode variar, mas em geral incluem o presidente da organização (CEO), departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e naturalmente, o setor envolvido diretamente com o problema. (FORNI-2002; p. 367).

Depois de constituído o grupo é a vez de a empresa tomar uma posição perante os fatos. Primeiramente ela deve começar a assumir a responsabilidade social, mesmo ainda sem saber ao fundo as reais causas do sinistro. Uma organização que não assume a sua responsabilidade social corre o risco de ter a sua imagem afetada. Ela deve começar a tomar as providências e dissipar as possíveis dúvidas e sobretudo, estar sempre disposta a fornecer informações solicitadas pelos seus públicos de interesse, e principalmente pela mídia. Seguindo todos esses passos, a empresa será capaz de gerenciar e superar a crise, e criar na opinião pública uma imagem organizacional de referência.

2.3 Comunicação na crise

Em caso de crise, crescem a importância do profissional de comunicação que deve ter já estabelecidas as formas mais eficazes de proteger, preservar e reconstruir a imagem da empresa. É essencial comunicar-se com todos os tipos de públicos durante a crise. Mario Rosa (ROSA 2001; p.139) afirma que é necessário “concentrar o fluxo de informações para evitar que eventuais diferenças de tom não produzam a percepção de discórdia, incerteza ou insegurança perante a opinião pública”.

O primeiro passo é convocar todos os profissionais do departamento, responsáveis pelo gerenciamento de crises, para avaliar a situação, identificar as fontes, acompanhar os noticiários e sempre que possível, desmentir possíveis dados falsos.

Os públicos de interesse como os clientes, os colaboradores, os fornecedores, o governo e a sociedade também devem ser informados a cada momento. É fundamental não só informar o público externo, mas também o público interno para que haja um fortalecimento da equipe, pois através destes a história pode ter outro rumo. A reputação da empresa reflete nos seus próprios funcionários, e é sempre bom mantê-los informado.

Caldini estabeleceu alguns passos a serem seguidos pelo porta voz da empresa, em caso de crise.

- Calma! Prepara-se! Não saia falando sem saber o que de fato aconteceu. Declare á imprensa que você irá se informar e voltará a falar. E volte!
- Não tema! Fale! Se você não falar, alguém vai falar por você. Só que não necessariamente a verdade. Seja ágil em sua resposta.
- Mentir, jamais! A mentira tem pernas curtas. E quando alguém descobrir que você está mentindo, o último e mais precioso recurso, que lhe resta a boa vontade da opinião pública, estará perdido.
- Assegura-se de estar sendo compreendido. Tudo é uma questão de comunicação. Será que os jornalistas e a opinião pública estão de fato entendendo e aceitando o que você esta falando? Cuidado com termos técnicos e evasivos.
- Não especule. Não brinque. Não subestime. Não dê a impressão de que você é arrogante ou age de má-fé.
- Jamais diga “sem comentários” ou “nada a declarar”. Essas frases, antipáticas, dão a impressão de que você tem algo a esconder.
- Trate de ser identificado como honesto. A imagem e credibilidade, no momento de Crise são decisivas. O que vale aqui é aquele dito antigo: A mulher de César não basta ser honesta deve parecer honesta (CALDINI, 2000, p. 116-118).

No momento de crise o discurso da organização deve estar alinhado e coeso, a comunicação com os superiores deve ser mantida, bem como a comunicação com as pessoas e os familiares envolvidos na crise. Vale ressaltar ainda que é de extrema importância intensificar a boa relação com a mídia, no momento da crise, evitando a desconfiança dos jornalistas e dos demais públicos. Bueno defende que:

Todos os passos que a empresa deu antes de sofrer uma crise são traduzidos em ganhos perante a confiança dos públicos de interesse. Se a empresa seguir todos esses passos ela estará construindo uma imagem positiva e uma reputação forte, muito mais difícil de ser abalada. (BUENO 2003, p.7).

2.4 A construção da imagem empresarial

Imagem empresarial é um importante elemento na vida de qualquer empresa. A imagem empresarial nada mais é do que um conjunto de idéias, percepções e valores que as empresas tramitem aos seus públicos. Vaz (1995, p.53) define imagem como “um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição”

Para Iasbeck (2003), “a imagem da empresa é formada a partir da experiência que o público vivencia com ela, dos conhecimentos que adquire sobre seu funcionamento, sua história, seu desempenho e suas metas”

Toda e qualquer empresa almeja satisfazer os seus públicos, logo a criação de uma imagem empresarial positiva, capaz de conquistá-los servirá de gancho para o sucesso, além de criar uma reputação estável e duradoura no mercado.

A ética, a honra, a integridade formaram reputações, e estas geraram negócios os quais criaram empresas e carreiras. Normalmente todos os fatores comerciais devem estar atuando (o produto, o serviço, o preço a conveniência), mas as pessoas continuam voltando e apoiando as empresas quando acreditam nelas e em seus produtos, (...), essa reputação vale mais do que ouro nos bons momentos, mas muito especialmente nos momentos de crise. (MARCONI 2000, p 89-90).

As organizações modernas estão cada vez mais cientes, que a imagem é uma ferramenta estratégica que pode se transformar em vantagem competitiva. Hoje não basta só prestar um serviço ou oferecer um produto. É preciso ser honesto e transparente, trabalhar com ética e responsabilidade social, preservar o meio ambiente, prestar solidariedade, investir em campanhas de marketing e ser pró-ativa – diga-se estabelecer a comunicação externa e interna.

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, principalmente funcionários, com o objetivo de estabelecer uma coesão entre estes e a organização, que de certa forma irá influenciar na produtividade da empresa e sucessivamente na sua imagem corporativa. Portanto, proporcionar um ambiente de confiança e bem estar, não só aumenta a

produtividade da empresa, como também ajuda na confiança e na credibilidade. Afinal são os funcionários os responsáveis pelo bom funcionamento da empresa.

Outra etapa crucial na valorização da imagem é a criação de canais de comunicação com o público externo, de uma forma aberta, intensa, ética e transparente, formando neles uma imagem organizacional. Para Bueno (2003, p. 4) “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete necessariamente os valores das organizações”. Lindborg (*apud* KUNSCH, 1997), afirma que “a comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização como dos princípios mediante uma comunicação simétrica de duas mãos.”

Vale lembrar que a confiança, o comprometimento e a credibilidade da empresa se refletem na qualidade de informações fornecidas. O investimento em marketing também faz parte da comunicação externa. É fundamental analisar o público externo, por meio de levantamentos, pesquisas e auditorias e ouvir o que o consumidor tem a dizer em relação à empresa. Tudo isso traz grandes ganhos na melhoria do fornecimento de produtos/serviços e também na reputação, confiança e credibilidade. Segundo Neves (2002; p.23) “Se tiver credibilidade, mesmo que a empresa seja culpada, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos públicos”.

Praticar a responsabilidade social é também uma exigência das organizações modernas. A sociedade exige e precisa de ações sociais que venham ao encontro de suas necessidades, e as empresas não podem ficar alheias a isso. A responsabilidade social, da forma como ela vem sendo gerida, torna-se cada vez mais importante e imprescindível no contexto organizacional. A responsabilidade social precisa ser incorporada à dinâmica empresarial para que atinjam o sucesso desejado.

A responsabilidade social é o objetivo social da empresa somado a sua atuação econômica. É a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico... É ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade (OLIVEIRA, 2002, p.205).

Dessa forma, a responsabilidade social é uma estratégia importante para as empresas que buscam um retorno institucional a partir das suas práticas sociais. Para Neto e Froes (2001, p.40), “o exercício da responsabilidade social é orientada para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. São os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais”.

Para construir uma imagem empresarial é necessário que as empresas sejam capazes de trabalhar a informação de forma ágil e eficaz, tanto interna, quanto externa, adaptar as exigências do mercado, reduzindo as ameaças e trazendo a credibilidade, a sobrevivência e a prosperidade de uma organização dificilmente de ser destruída. O reforço da imagem institucional das organizações, a partir de práticas socialmente responsáveis, deve ser uma meta a ser conquistada pelos profissionais de comunicação. Planejar, gerenciar e articular as ações capazes estabelecer uma comunicação institucional, com base na ética é a meta de qualquer empresa que se quer ver como sendo socialmente responsável, e com uma imagem valorizada.

Quando você tem uma boa credibilidade, você consegue superar muito melhor, porque o que é credibilidade a não ser boa imagem? Isso é credibilidade, (...), Imagem reputação e credibilidade são praticamente a mesma coisa, pois são sinônimos e os três estão em jogo numa crise empresarial. (CAHEN, 1990, p.145).

2.5 Lições Pós-crise

Durante uma crise, tanto a empresa e seus demais públicos saem a perder. No entanto apesar de algumas perdas há também alguns ganhos. Depois de enfrentar uma crise as empresas também aprendem algumas lições que posteriormente irão servir para evitar possíveis erros no futuro. Se por um lado as crises têm o poder de abalar qualquer empresa e deitar por terra toda a sua reputação e credibilidade por outro lado pode fortalecer a organização.

Aprender com os nossos erros, nada mais é do que melhorar a nossa forma de relacionar com os outros e nunca repetir ou pelo menos tentar cometer esses mesmos erros. Baseado no planejamento estratégico, a empresa deve ter profissionais capazes de identificar as ameaças e as fraquezas e torná-las em oportunidade. Além de aprender, uma crise também faz com que as organizações fortaleçam a comunicação com os seus públicos.

Muitas empresas que estavam em marcha lenta voltaram a ser dinâmicas, após uma crise. Em adição, uma crise bem administrada conta ponto, fortalece a imagem e traz visibilidade para a organização. Em geral, uma crise melhora o relacionamento com a empresa e com o público externo, até porque força a organização a realizar coisas que normalmente vêm sendo postergadas. (NEVES, 2003, p.96).

Outra lição que se pode tirar, é que a comunicação na crise é tão importante quanto resolver a crise. Os públicos sempre esperam que a empresa lhes forneça informações, e para que essa comunicação flua sem ruídos e seja satisfatória, é preciso muito mais que investir em campanhas de publicidade e marketing. Ela também precisa buscar no bom relacionamento com os clientes e com a mídia, na promoção da responsabilidade social, no respeito à ética empresarial para atingir todos os seus públicos alvos. O fornecimento da informação adequada deve continuar mesmo depois de superar uma crise, pois ajuda na recuperação da imagem e credibilidade de qualquer empresa.

Sobre isso Forni afirma:

A lição que fica: prevenir é melhor que remediar. Ditado que cai, como uma luva na administração de crises. Com a mídia, a relação transparente, segura e ética poderá até amenizar o problema. Como se não bastasse o fato negativo, as empresas têm que administrar o que se torna mais importante nesse momento de tensão: versão da mídia, que poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa. (FORNI, 2002, p.387).

CAPÍTULO 3 - ASSESSORIA DE IMPRENSA E RELAÇÕES PÚBLICAS

Nos últimos anos, as assessorias de comunicação atingiram o apogeu, devido a necessidade que as empresas têm de estabelecer uma relação mais próxima e harmoniosa com os seus públicos. E para aprimorar essa relação, passaram a exigir profissionais mais competentes, responsáveis, inovadores, e que sejam capazes de ajudar a atingir os objetivos traçados.

Os novos modelos organizacionais, também trouxeram a necessidade de pensar a comunicação sob uma perspectiva integrada e não fragmentada. Isso implica a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos, entre todos os setores da área.

3.1 Assessorias de Imprensa

A assessoria de imprensa, (*Publicity* em inglês) é uma atividade desenvolvida dentro da área de comunicação e funciona como um instrumento desenvolvido para as organizações. Sua principal tarefa é tratar da gestão do relacionamento entre uma pessoa física, entidade, empresa ou órgão público e a imprensa.

O conceito de assessoria de imprensa está associado a dois aspectos fundamentais: a necessidade de se divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e a existência daquele conjunto de instituições conhecidas como meios de comunicação de massa. (KOPLIN e FERRARETO 2001:18)

Brandão e Carvalho definem a assessoria como uma função legítima:

A assessoria é uma função legítima, pois a democracia inclui o direito das empresas difundirem suas idéias, exercerem suas defesas quando necessário e levarem ao conhecimento público o trabalho que desenvolvem. (BRANDÃO E CARVALHO In Duarte 2002:200)

Acabamos de ver que as assessorias, hoje funcionam como uma das principais canais de comunicação entre as empresas e os seus públicos. Mas para entendermos melhor o conceito

de assessoria de imprensa, é preciso destacar as suas funções. Koplin e Ferrareto (2001, p:13) enumera as principais atividades exercidas pela assessoria de imprensa:

- Relacionamento com os veículos de comunicação social, abastecendo-os com informações relativas ao assessorado (através de relise)⁶, press kit, sugestões de pauta e outros produtos.), intermediando as relações de ambos e atendendo às solicitações dos jornalistas de quaisquer órgãos de imprensa;
- Controle e arquivo de informações sobre o assessorado, divulgados nos meios de comunicação, bem como avaliação de dados provenientes do exterior da organização e que possam interessar aos seus dirigentes;
- Organização e constante atualização de um *mailing -list* (relação de veículos de comunicação, com nomes de diretores e editores, endereço, telefone, fax e e-mail);
- Edição dos periódicos, destinados aos públicos externo e interno (boletins, revistas ou jornais);
- Elaboração de outros produtos jornalísticos, como fotografias, vídeos, programas de rádio ou de televisão;
- Participação na definição de estratégia de comunicação;

Maristela Mafei (2004, p: 31-33), em seu livro *Assessoria de Imprensa-Como se relacionar com a mídia*, afirma que a função de assessoria de imprensa passou a existir, de fato, na virada do séc XIX para o séc XX, no processo de consolidação do capitalismo.

O avanço industrial, não só propiciou a formação das massas de trabalhadores, mas também as primeiras associações e sindicatos com idéias socialistas, comunistas ou anarquistas. Surgiu o chamado jornalismo de denúncia, com a publicação de abusos políticos, sociais e econômicos sofridos na época.

Para contratar os jornais que não davam voz suficiente aos trabalhadores, eles passaram a criar as próprias publicações. Os patrões, por sua vez, responderam criando jornais, direcionados aos funcionários em uma tentativa de evitar que as idéias revolucionárias fossem acatadas. A partir daí surgiram os primeiros “*house organs*” ou as “publicações de casa”.

O presidente norte-americano Andrew Jackson foi o precursor dessas publicações, quando organizou um setor bem estruturado de imprensa e relações públicas: O *The Globe*, considerado por muitos como o primeiro *house-organ*. Já na iniciativa privada, um dos

⁶Koplin e Ferrareto (2001:13) explicam o termo “relise” como a maneira “aportuguesada” de *release*, do vocabulário inglês que significa “soltar”, também usada em linguagem técnica como “liberar uma informação para que se torne pública”.

primeiros jornais da empresa, voltados para o público interno foi o *The Triphammer*, da Massey Harris Cox, também nos Estados Unidos em 1885.

Com o avanço da imprensa sindical e a exigência pela transparência nas atividades relacionadas ao bem estar da sociedade, surge a comunicação empresarial para dar respostas as exigências e reivindicações da população.

Em 1906, o jornalista norte-americano Yve Lee fundou em Nova York o primeiro escritório de assessoria de imprensa ou relações públicas do mundo. Ele passou a oferecer ao mercado serviços inéditos, de informações empresariais, que as próprias empresas autorizavam a ser apuradas, e divulgadas, com o objetivo de atingir a opinião pública. Para melhorar a imagem publica de seus assessorados, Lee defendia diante dos veículos de comunicação a divulgação da informação gratuita, exata, de interesse público e de uso facultativo pela imprensa. Um dos méritos de Ivy Lee foi recuperar a imagem do odiado empresário americano John Rockfeller, o que fez com que ele fosse lembrado até hoje, como o fundador das Relações Públicas, berço da assessoria de imprensa.

Os efeitos sobre a opinião pública consolidaram-se e, começaram a aparecer jornalistas que se encarregavam de divulgar o que acontecia dentro das organizações. Diversas empresas, e também órgãos públicos, começaram a adotar serviços de assessoria de imprensa no mundo todo. Este fato é confirmado mais uma vez por Mafei.

Estima-se que, no início da década de 1930, somente o jornal *The New York Times* tinha 60% das matérias a partir de pautas intermediadas pelos assessores de imprensa, segundo o então editor das revistas *Fortune e Life*, John Jessup, numa entrevista em 1977. Data desse período o interesse das universidades por estudar essa prática.

Na Segunda Guerra Mundial, as atividades de assessoria de imprensa voltaram a ser muito utilizadas, cômodas aos interesses autoritários das propagandas fascistas e nazistas.

A pesquisadora, norte-americana Monique Augras conta que, nos Estados Unidos, em 1936, seis em cada grupo de 300 empresas tinham serviços de relações públicas e assessoria de imprensa. Em 1961, essa relação passou para 250 em cada 300 e, a partir dos anos 70, alcançou patamar próximo dos 100% (Ibidem p: 34).

Chaparro também mostra como as assessorias cresceram nos Estados Unidos, nas décadas de 50 e 60, e da sua disseminação por outros países.

(...) Depois da segunda Guerra Mundial, e mais acentuadamente após a eleição de Juscelino Kubitschek, para aqui convergirem, com prioridade estratégica, os investimentos em grandes multinacionais - e com as fábricas viera as relações públicas profissionalizadas e as práticas de assessoria de imprensa, que dissimuladas pelas empresas nacionais e pela administração pública, vulgarizaram

a técnica do *press releas* e a eficácia persuasiva dos “favores” e “agrados” (CHAPARRO In DUARTE, 2002:41)

Já no Brasil, os primeiros registros da prática de assessoria de imprensa surgiram no início do Séc XX.

A Assessoria de Imprensa no Brasil surgiu em 1909. Durante a gestão do presidente Nilo Peçanha foi criado, pela iniciativa do Ministério da Agricultura Indústria e Comércio a *Secção de Publicações e Biblioteca* com objetivo de divulgar as informações à imprensa sobre o setor. (MAFEI, 2004, p: 34).

Com a revolução de 1930 e a chegada do governo de Vargas⁷ ao poder foi o responsável pela criação em 1937 do *Departamento de Imprensa e Propaganda* (DIP)⁸ por meio do decreto nº 3.371, no estado novo, com objetivo de estabelecer serviço de atendimento à imprensa ligado ao Gabinete Civil. A idéia principal era divulgar os atos do Presidente e obras realizadas durante aquele período.

Maristela Mafei (2004, p: 37) cita o caso da Volkswagen, pioneira no Brasil a convidar jornalistas para montar e coordenar o seu Departamento de Imprensa. Posteriormente os jornalistas Reginaldo Finotti e Alair José Gomes fundaram a agência Unipress, buscando nova proposta de assessoria de imprensa. A Unipress se tornou modelo jornalístico de assessoria de imprensa.

As assessorias de imprensa começaram priorizando informações econômicas e prestação de serviços, como estratégia para familiarizar os leitores com o tema, e assim criar demanda por este tipo de informação. (Ibidem)

As empresas notaram que uma das melhores formas de estarem presentes na sociedade, e de atrair a opinião pública era através da prática da assessoria de imprensa. Com isso, empresas públicas e privadas começaram a enviar press releases para as redações, em maior quantidade. As assessorias ganharam espaço maior nas empresas e, assim, passou a haver maior necessidade por esse tipo de trabalho. Em 1967 surge a ABERJE - Associação Brasileira de Jornais e Revistas Empresariais, para consolidar a área e profissionalizar o setor com foco em comunicação empresarial.

Em 1986, a FENAJ - Federação Nacional dos jornalistas, juntamente com outros sindicatos do país, publicaram o Manual de Assessoria de Imprensa, trabalho resultante de

⁷Disponível em www.historiadobrasil.net. Acessado em: 13 de Outubro de 2009.

⁸DIP- O departamento de Imprensa e Propaganda foi criada em 1939, para controlar, centralizar, orientar e coordenar os meios de comunicação e as formas de difusão cultural.

troca de experiências, e opiniões por parte dos jornalistas. Este manual sistematizou as atribuições do assessor de imprensa e estabeleceu a qualificação e os procedimentos necessários para os exercícios da profissão.

Em 2002, foi criada a ABRACOM - Associação Brasileira das Agências de Comunicação com objetivo de organizar e defender as empresas do segmento. A partir desse contexto, de mudança e consolidação da comunicação empresarial, as assessorias de imprensa passaram a ter como uma das principais prioridades, a administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, entre as fontes e veículo de comunicação. A assessoria de imprensa é fundamental em qualquer organização. Com foco multidisciplinar, as atividades de assessorias de imprensa estão interligadas à outras práticas, que também compõem o campo da comunicação organizacional. Uma delas é a área de relações públicas que vamos tratar no item seguinte.

3.2 Relações Públicas

Há muito que se tem tentado chegar a um conceito capaz de explicar realmente o que são as relações públicas, porém essa tentativa nunca foi tarefa fácil. Em 1952, nos Estados Unidos, Gilpert Delcros, em matéria para a revista “Vente e Publicité”, chegou a catalogar 987 definições para o termo⁹ mas nenhuma delas foram satisfatórias.

Segundo a ABRP, relações públicas é a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas que esteja direta ou indiretamente ligada¹⁰

De acordo com Margarida Kunsch as relações públicas têm a função administrativa na comunicação:

A função inicial é administrar e gerenciar, nas organizações, a comunicação com os diversos públicos, com vistas à construção de uma identidade corporativa e de um conceito institucional positivo junto à opinião pública e a sociedade em geral. (KUNSCH, 1999. P: 140).

Lesly define as relações públicas do seguinte modo:

A relação pública tem como essência de suas atividades a identificação, mapeamento e profundo conhecimento dos públicos de uma organização para a

⁹ CARLSON, Eric. Disponível em : <http://www.conferp.org.br>. Acessado em 20 de out. 2009

¹⁰ ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas. Disponível em: <http://www.abrp.org.br>. Acessado em: 20 de out de 2009.

construção e manutenção de relacionamentos efetivos entre a organização e seus públicos estratégicos. (LESLY 1995)

Apesar disso, não são raras as vezes em as pessoas confundem as atividades de relações públicas com o marketing. Na verdade, marketing e relações públicas são áreas complementares. Mesmo assim, para dissipar as confusões é necessário mostrar o campo de atuação de cada um.

As relações públicas desenvolvem atividades em parceria com o marketing e em apoio a ele, mas fica subentendido que elas tem funções distintas, na medida em que suas preocupações ultrapassam os limites do mercado e dos produtos. Seu terreno é muito mais amplo, pois trabalham com as organizações como um todo e seu universo de públicos no contexto do sistema social geral(KUNSCH, 2003.P:94)

Muitos autores têm afirmado que os fundamentos e os pressupostos teóricos das relações públicas são buscados nas ciências sociais. Eduardo Bernays foi um dos primeiros a basear as relações públicas nas ciências sociais.

As relações públicas cobrem o relacionamento de um homem, uma instituição ou idéia com seus públicos. Qualquer tentativa eficiente para melhorar esse relacionamento depende de nossa compreensão das ciências sociais do comportamento e de como nós as aplicamos á sociologia, psicologia social, antropologia, história e outras. As ciências sociais são a base das relações públicas. Se as ciências do comportamento tem feito qualquer contribuição para o novo conhecimento do assunto, é óbvio que um conhecimento dessas ciências é básico para um assessor que tenta melhorar as relações entre um indivíduo, um grupo ou uma idéia e o público.(KUNSCH *apud* BERNAYS, 1997.P: 105-106).

Farias em seu livro “A literatura de Relações Públicas” afirma que as relações públicas são gestoras naturais do processo de comunicação organizacional, pois são capazes de aproximar, este mesmo da cúpula diretiva da empresa, facilitando as relações com os seus públicos. Farias ainda afirma que o profissional de relações públicas deve criar uma interação de cultura da organização com os seus públicos circunvizinhos, adequando a organização á realidade de compromisso social, necessidade crescente para as empresas cujo objetivo, é o bom relacionamento com a opinião pública. (FARIAS, 2004, P: 59).

Na busca de uma visão moderna do conceito de relações públicas, e da chamada “comunicação excelente”, James Grunig e Todd Hunt propuseram quatro modelos de relações públicas.

.O Primeiro modelo, considerado o mais antigo, é o de *imprensa/propaganda*. Visa publicar notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia. É uma comunicação de mão única, não havendo troca de informações. Utiliza técnicas propagandísticas.

. O segundo modelo é o de *informação pública*. Caracterizado como jornalístico, dissemina informações relativamente objetivas por meio da mídia em geral e de meios específicos. A abordagem das relações públicas segue os parâmetros das escolas de jornalismo.

. O terceiro modelo é o *assimétrico de duas mãos*, que inclui o uso da pesquisa e outros métodos de comunicação. Vale-se desses instrumentos para desenvolver mensagens persuasivas e manipuladoras. É uma visão mais egoísta, pois visa aos interesses somente da organização, não se importando com os dos públicos.

.O quarto modelo é o simétrico de duas mãos, a visão mais moderna de relações públicas, em que há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos.

Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos e melhorar o entendimento com os públicos estratégicos. (KUNSCH *apud* GRUNIG e HUNT 1997,p: 110-111).

As relações públicas, no início sofreram alguns problemas, devido ao preconceito por parte da sociedade e da própria imprensa.

No passado, o programa de comunicação era mais tático do que estratégico. O trabalho tinha determinadas funções: apoiar atividades de relações humanas e criar um sentimento de boa vontade, dando valor aos talentos pessoais dos empregados. A função do departamento de relações públicas era reativa - proteger os executivos contra a imprensa, produzir o relatório anual, escrever um discurso ocasional e publicar o boletim informativo mensal.

Poucas das responsabilidades do departamento de comunicações eram destinadas a ajudar a realizar a missão da empresa. Além disso, o pessoal de relações públicas padecia por causa do antiquíssimo preconceito contra o mensageiro de más notícias. O departamento de Relações Públicas era o elo com o mundo exterior. Se algo de ruim fosse publicado na imprensa, a culpa seria dele. Por outro lado, o diretor de relações públicas também era percebido como um mediador que sabia fazer mágica da imprensa, sabia tirar água da pedra. (KUNSCH *apud* CORRADO 1997,P: 121).

Apesar disso, hoje as relações públicas tem sido encarada com maior seriedade nas organizações. Passaram a serem vistas sob um novo prisma, principalmente no que se refere a função estratégica dentro das empresas.

As relações públicas deixaram de ser um mero conjunto de atividades desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. (BUENO 2003.P: 8).

A era da modernidade transformou a forma de relacionamento das organizações com os seus públicos. É preciso que as organizações estejam em sinergia com os seus públicos, e as relações públicas, agregam valor às organizações.

3.3 Assessoria vs Relações Públicas

Até hoje as atividades de relações públicas e de assessoria de imprensa estão interligadas e também são motivos de disputa. Ao abordarmos essas duas vertentes da comunicação empresarial, eis que surge a velha pergunta: Afinal quem tem mais competência, para exercer a função de assessoria, um jornalista ou uma Relações Públicas? Cada um defende que a atividade é seu território reservado.

No Brasil, os profissionais que desempenham a função de Assessoria de Imprensa costumam ter formação tanto em Relações públicas como em Jornalismo. Conforme afirma Duarte: “a maioria das assessorias de imprensa hoje tem formação em jornalismo, o que não significa que a competência seja monopólio da categoria” (In Duarte 2002,p:92).

Em outros países, a função não é reconhecida como jornalística, e sim como de relações-públicas. É o caso dos países da Europa e dos estados Unidos, em que as atividades de assessoria de imprensa são na maioria das vezes exercida por profissionais de relações públicas, não tendo a obrigação de se ter formação em jornalismo, ou outra formação ligada à área da comunicação.

De acordo com Chaparro, a década de 60 foi marcada pela “explosão” das relações públicas no Brasil, sendo que “com as RP's generalizou-se, a iniciativa privada e no serviço público, a prática da assessoria de imprensa. E as atividades atraíram muitos jornalistas”.

(In Duarte, 2002:41).

Chaparro ainda afirma que em 1968 as relações públicas, foram inseridas nos cursos de comunicação social, conquistando uma regulamentação como carreira e área de estudo, e teve uma grande abrangência profissional. Após a criação da Unipress muitas outras assessorias se formaram, atraindo jornalistas, fator que gerou vários conflitos, pois os jornalistas reivindicavam a exclusividade no comando das assessorias, a autonomia em relação às teorias e práticas de relações públicas.

Segundo Chaparro, nessa mesma época o Brasil começou a implantar a ruptura entre a assessoria de imprensa e a relações públicas, consolidando-se como experiência única de assessoria de imprensa jornalística no mundo, já que a maioria dos países não considerava a assessoria de imprensa como prática jornalística. (Ibidem. p. 47)

Duarte mostra o processo da migração dos jornalistas para as assessorias.

A migração de jornalistas para áreas diversificadas ocorreu pela ação competente em assessorias no campo de trabalho surgido particularmente na década de 80, quando o uso da informação e o estabelecimento de relacionamentos adequados (não apenas com a imprensa) passaram a ser estratégicos para as organizações brasileiras. As assessorias de imprensa tornaram-se então o embrião de estruturas de comunicação que fornecem grande diversidade de produtos e serviços. (DUARTE, 2002.p: 81).

Apesar dessas disputas, com a migração dos jornalistas para as assessorias, muitos ganhos foram vistos, na época, principalmente no que se refere ao relacionamento com a mídia

Os assessores tornaram-se efetivo ponto de apoio de repórteres e editores (como um tipo de extensão das redações) ao agirem como intermediários qualificados, estabelecendo aproximação eficiente entre as fontes de informação e imprensa. De um lado, auxiliaram jornalistas, ao fornecer informações confiáveis e facilitar o acesso. De outro, orientaram fontes na compreensão sobre as características da imprensa, a necessidade e as vantagens de um relacionamento transparente. O salto de qualidade ocorre particularmente pela presença de profissionais com experiência em redações e disposição de estimular o diálogo. (idem, 2002.P: 89).

Conforme Mafei, atualmente a disputa entre a assessoria de imprensa está menos acirrada:

A partir do momento em que os assessores se mostraram cada vez mais “afinados”, com o conceito de notícia, e com a crescente migração dos jornalistas da grande imprensa para as agências de comunicação, o relacionamento de conflito e preconceito entre ambos, embora persista até hoje, foi bastante amenizado (MAFEI, 2004:39).

Lopes acredita que a inter-relação desses dois cargos contribui para eliminar conflitos dentro da empresa.

A coordenação perfeita da política de comunicação de uma empresa ou instituição, só pode ser concretizada se houver um trabalho inter-relacionado entre os setores de Assessoria de Imprensa (AI), Relações Públicas (RP) e Publicidade e Propaganda (PP), eliminando superposições e conflitos de atividades. (LOPES, 2003. P: 17).

Torquato também reafirma a interligação entre essas duas áreas:

O profissional de Relações Públicas atua em conjunto com equipes de editoração e jornalistas, na medida em que os veículos de comunicação são importantes ferramentas de apoio, ao mesmo tempo em que eventos de relações públicas podem servir de fonte primária para a atividade jornalística. (TORQUATO, 2002:73)

Tendo em vista que o papel que as assessorias de imprensa exercem nas organizações, concluiu-se então que reunir as duas áreas, relações públicas e assessor de imprensa, são importantes na atividade empresarial, e devem atuar simultaneamente. Engajadas, podem trazer resultados mais positivos para as empresas.

Hoje não se concebe a existência de um bom assessor de imprensa que possa prescindir de uma ampla gama de instrumentos da área da comunicação, todos abrigados sob o conceito do que se poderia chamar de relações públicas

(MAFEI, 2004.P:40)

Apesar disso muitos afirmam que o assessor deve ser jornalista de formação. Mas, ainda que a assessoria de imprensa seja comandada por um jornalista, este profissional deverá desenvolver competências em outros terrenos.

O mercado busca o profissional que denomino comunicador multidisciplinar. (...) O mercado quer um profissional de assessoria de comunicação capaz de entender profundamente a atuação do assessorado, em áreas distintas, ou seja, um verdadeiro perito (Ibidem. P: 45)

Maristela Mafei corrobora ainda que:

(...) O assessor não deve ser passivo, mas antecipar cenários que possibilitem a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação capaz de criar uma imagem positiva ao assessorado. Deve pensar como um profissional de marketing, identificando as medidas adequadas, por exemplo, para divulgar produtos e serviços, satisfazendo o consumidor. Deve também pensar como determinados fatos de uma empresa de sociedade anônima (S. A) podem ser comunicados aos analistas financeiros conhecedores que são do comportamento do mercado de capitais. (Ibidem. p: 46).

3.4 Públicos e opinião pública.

Podemos dizer que a opinião pública pode ser definida como um conjunto de idéias ou de conceitos gerais que os públicos têm sobre um determinado assunto de interesse coletivo. Ela tanto pode ajudar na ascensão da imagem organizacional, como pode também dissimular conflitos internos da organização, que depois atingem os públicos de interesse, gerando assim uma crise de imagem. Portanto a opinião pública é uma força potente que não pode ser ignorada, pois ela é muito importante dentro e fora do ambiente empresarial.

Ao longo dos tempos, diversos teóricos têm tentado chegar a uma definição certa do conceito de opinião pública. Para ajudar-nos a entender melhor esse conceito, Childs (1964; p.45) procurou uma expressão mundialmente conhecida: “A voz do povo é a voz de Deus”.

Surgida na Idade Média, essa expressão explica exatamente o conceito de opinião pública. A origem deste ditado tem inúmeras versões: Uma delas diz-se que a expressão surgiu na Grécia antiga, quando as pessoas desejavam consultar o Deus Hermes, sussurravam a sua pergunta no ouvido e em seguida cobriam a própria cabeça com um manto. As primeiras palavras a serem ouvidas seriam a resposta. Ou seja, “a voz do povo” era a voz do Deus Hermes¹¹

Apesar disso somente no século XVIII é que se começou a ter interesse pelo estudo da Opinião pública. Rousseau foi o primeiro teórico a usar o termo *l'opinion publique*. Ele também defendeu que o governo deveria ter a capacidade de controlar a opinião pública.

Rousseau parece ter sido o primeiro a usar a expressão *l'opinion publique*, e são valiosas suas considerações, sobre as relações entre opinião e direito. Afirmou que quem quer que se dedique à tarefa de legislar para um povo deve saber como manejar as opiniões, e através delas governar as paixões dos homens. (CHILDS 1964; p.45).

Já Jeremy Bentham estudou a opinião pública de melhor forma, pois ele foi um dos primeiros a analisar as influências da imprensa na formação da opinião pública. Segundo Bentham, “a opinião pública era componente obrigatório e presente em qualquer teoria democrática de estado e seu papel principal era salientar a retidão das decisões por elas tomadas (Childs, 1994. p. 46)”. De acordo com Andrade, Napoleão Bonaparte, dando a sua contribuição, teria afirmado que “a opinião publica é uma potencia invisível a quem ninguém resiste; nada é mais móvel, mais veraz e mais forte e apesar de caprichosa ela é verdadeira, razoável, muito mais do que se pensa. (ANDRADE 1989; p.46)”.

Andrade em sua definição, ainda alerta que é preciso ter atenção e não confundir a opinião pública que é oriunda dos públicos com o que provem das massas.

Já foi dito que as massas trabalhadas intensamente pela propaganda – apresentam como seu precipitado uma forma de sentimento público, ao invés de representar a opinião pública. Somente o público, frente às controvérsias, com as suas discussões é que pode dar origem à opinião pública. (ANDRADE 1989; p 19).

Para que haja, a formação da opinião pública deve haver discussão e controvérsia entre as partes. Este fato é confirmado por Da Via:

¹¹Disponível em: www.russo.pro.br Acessado em: 23 de Outubro de 2009.

Quando os costumes e leis gozam de aceitação geral e operam de forma completa, não existe opinião pública a respeito das questões que são abarcadas por esses sistemas de pensamento e sentimento. Somente quando os costumes e a lei são postos em dúvida, começa a funcionar a Opinião pública. (DA VIÁ 1983; p.87).

Outro ponto importante a destacar é a capacidade que a opinião pública tem de influenciar o individual e vice - versa.

Do mesmo modo que a realidade individual sustenta o fenômeno coletivo, assim também a opinião coletiva condiciona e determina as atitudes dos indivíduos no interior do grupo social. Os rebeldes, os que divergem das normas, desafiam o status quo, são figuras isoladas bizarras. São rejeitadas até se tornarem maioria e o resto do grupo começar a seguir os seus passos, idéias e opiniões. (FARHAT 1999; p.28).

Podemos observar que a opinião pública é vulnerável e instável, pois ela esta em constante transformação. A opinião pública, de certa forma pode ser manipulada, não tão facilmente, mas pode! Este cenário é frequente nos meios de comunicação social, que agem inescrupulosamente diante de fatos alterando-as para chamar mais atenção dos públicos. Apesar disso não podemos tirar o mérito de cada indivíduo em buscar informações em outras fontes. Fortes enfatiza que:

(...) Todos os esforços comerciais estão cravados na massa, sem perder de vista o fato de que os seus convites devem ser dirigidos ao indivíduo anônimo: Os consumidores e os cidadãos em geral. Uma vez que o integrante desse agrupamento atua com base em suas próprias seleções, reagirá aceitando ou não o conteúdo recebido. (FORTES 2003; p.23).

No entanto, para compreender melhor o conceito de opinião pública devemos compreender também o conceito de público e sua formação.

Um público é constituído por um número indeterminado de pessoas, com sentido crítico para discutir ou alcançar um objetivo comum. O tamanho do público pode variar. Dependentemente do assunto, o encontro dos membros pode ser ocasional ou pré-estabelecido.

Pode-se notar que a formação do público depende: 1) Da presença de pessoas ou grupos organizados; 2) Com ou sem contiguidade; 3) Da existência da controvérsia; 4) Da abundância de informação; 5) Da oportunidade de discussão; 6) Do predomínio da crítica e da reflexão; 7) Da procura de uma atitude; 8) Da decisão ou opinião coletiva; (ANDRADE 1989; p.40).

Childs afirma que o público é “um grupo de indivíduos:”

(...) públicos são também grupos desorganizados, tais como multidões, fregueses, leitores de jornais e clientelas de diferentes tipos (...), um público pode significar

simplesmente um grupo formado por todas as pessoas que em um determinado dia passem junto a certa caixa de Correio. (CHILDS, 1964; p.52).

A relação entre público e opinião pública é intrínseca, na medida em que a formação da opinião pública implica também a formação do público. Essa relação é sintetizada por Cesca e Cesca da seguinte forma:

Para a formação do público, é necessário a existência de uma controvérsia, pessoas ou grupos organizados de pessoas, com ou sem contiguidade física, abundância de informações, oportunidade para a discussão, predomínio da crítica e da reflexão, a procura de uma atividade comum para chegar a uma opinião. (CESCA E CESCA, 2000; P.22).

E, para finalizar, outro público importante que se deve levar em conta é a imprensa, afinal uma crise só se instala quando o assunto se torna público através da mídia. Segundo França (2004, p: 116) “a imprensa está classificada entre os públicos de redes de interferência”.

Essas redes de interferência são representadas por públicos especiais do cenário externo, das organizações; pelo seu poder de liderança operacional ou representativa podem exercer fortes influências (positivas ou negativas), junto ao mercado e a opinião pública, o que pode favorecer ou prejudicar a organização. (FRANÇA 2004; p 116).

3.5 Impactos da opinião pública na organização

O poder da Opinião pública pode acarretar sérios problemas à organização. Partindo do pressuposto que já existe um preconceito intrínseco nos públicos de que os empresários não são confiáveis, estar de bem com a opinião pública é extremamente importante.

O estigma que empresas e empresários carregam é pesado. Em princípio, todos são delinquentes (...). Em suma, a opinião pública raramente julga a performance de uma organização, baseada em fatos, mas em percepções, estereótipos e emoções.(NEVES 2002.P: 76-77).

Somado a este estigma, temos também a mídia, sempre cobrando informações sobre as empresas.

Na mídia as empresas estão sendo analisadas e cobradas por todos os lados. (...) Elas são convocadas a falar pelo consumidor, pela sociedade, ambos exigindo um posicionamento claro, competente, sobre qualquer questão que o seu processo de produção ou delegação de serviços possa vir a suscitar - ou pelo simples fato de existirem como empresa. A sociedade quer saber cada vez mais, por exemplo, de que modo a empresa trata o meio ambiente, e de onde retira as matérias-primas necessárias á sua Produção (NASSAR e FIGUEIREDO, 1995.P:10)

Apesar de muitas empresas privadas enfrentarem problemas. As públicas também têm que se preocupar com a opinião pública, pois todas se relacionam com os seus públicos de interesse, logo é preciso ter sempre a imagem organizacional fortalecida. Seja a empresa privada ou pública, não se pode subestimar os estragos que a opinião pública pode causar.

Saber lidar com a opinião pública e tentar controlá-la é o objetivo que muitos almejam. As empresas, por exemplo, querem ser bem vistas no mercado, os políticos sonham em ter a opinião pública a seu favor; os religiosos desejam ter cada vez mais crentes.

A manipulação da opinião pública e o controle de opinião pública sempre interessaram à muita gente. Antes da grande Guerra, obteve-se considerável progresso na pesquisa publicitária, e desde 1919 o interesse pela manipulação da opinião pública ampliou-se, passando a compreender o estudo, não só da propaganda comercial, mas também de qualquer outro espécie de propaganda. Provavelmente nenhum aspeto desse assunto desperta mais interesse do que o problema de como obter o apoio da opinião pública.(CHILDS, 1964.P:84)

Um boato pode criar grandes problemas para uma empresa. Segue em baixo um caso exemplificado por Neves:

Nos estados Unidos, entre 1978 e 1982, correu um boato que a Mc Donald's misturava minhoca à carne do seu hambúrguer. Um boato sem pé nem cabeça, aliás, como a própria minhoca. Mas o boato colocou e trouxe grandes dores de cabeça para a empresa. A Mc Donald's desmentiu milhares de vezes, gastou uma fortuna na publicidade (NEVES 2002.p: 81).

CAPÍTULO 4 - O CASO AIRBUS A 320

O setor aeronáutico sempre despertou bastante interesse no Brasil tanto pelo glamour, como pelos problemas que tem enfrentado ao longo dos anos. A frequente imagem negativa veiculada, principalmente nos meios de comunicação, gera a necessidade das companhias aéreas estarem sempre preparadas para o pior. Logo, sistematizar políticas de comunicação, capazes de gerenciar situações emergentes, tornou-se imprescindível nas companhias aéreas.

Para entendermos melhor a importância da comunicação neste setor, analisaremos neste capítulo a crise vivida pela TAM em julho de 2007.

4.1 Nascimento e História da TAM

A TAM - Inicialmente Táxi Aéreo Marília surgiu em 1961, a partir da união de dez jovens pilotos de monomotores. Na época, eles faziam o transporte de cargas e de passageiros entre o Paraná e os Estados de São Paulo e do Mato Grosso. Após seis anos, o grupo foi incorporado pelo empresário Orlando Ometto, tem a transferida para São Paulo, mudando também o seu perfil ao começar a transportar apenas malotes.

Em 1971, o comandante Rolim Amaro, que já havia trabalhado na companhia em seus primeiros anos de funcionamento, foi convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da empresa, com 33% das ações. No ano seguinte, Rolim adquire metade das ações da TAM e assume a direção da empresa. O ano de 1976 marca o surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais, que dá origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Rolim detém 67% do capital da nova empresa, com atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

A década de 80 foi um período de crescimento, com a chegada do Fokker-27, substituindo os aviões bimotores. Em 1981, a TAM comemora a marca de um milhão de passageiros transportados. Mas foi em 1986, com a aquisição da companhia aérea Votec, que a empresa deu o seu grande salto. Com a medida, a TAM estendeu as suas atividades para as regiões Centro-Oeste e Norte do País. A partir de 1989, a presença do comandante na porta das aeronaves para recepcionar os passageiros e o inconfundível tapete vermelho no acesso para a escada de embarque passou a fazer parte do diferencial oferecido aos clientes, em

relação às demais empresas do ramo no Brasil. Foi inaugurada também uma nova era na aviação regional, com a chegada dos Fokker-100.

Em 1993, a TAM lança com pioneirismo o Programa Fidelidade, que se destaca por não prever limitação de assentos para as passagens gratuitas. O ano de 1996 marcou o início das operações da TAM em todo o território nacional. A TAM adquiriu também a companhia Lapsa do governo paraguaio e criou a TAM Mercosur. Posteriormente, comprou 150 aeronaves Airbus para as três empresas junto ao consórcio europeu. Outra iniciativa estratégica é a compra de uma área de 447 hectares na região de São Carlos, no interior de São Paulo, onde hoje funciona a sede do Centro Tecnológico da TAM. Já em 1998, chegam à TAM seus primeiros Airbus A330 e a empresa faz o seu primeiro voo internacional na rota São Paulo-Miami. No ano seguinte, em parceria com a Air France, a TAM inaugurou o primeiro voo com destino para a Europa (Paris).

Em 2000, apostando na tecnologia como meio para atender melhor os seus passageiros, a TAM lança novamente com pioneirismo no Brasil um moderno sistema de bilhetes eletrônicos, batizado com o nome de e-ticket.

O ano de 2001 é marcado por grandes acontecimentos. O comandante Rolim morre tragicamente no dia 8 de julho em um acidente de helicóptero. Dois meses depois, consequência dos atentados de 11 de setembro, a aviação internacional sofre um sério abalo e entra em um ciclo de retração. Em todo o mundo, os efeitos causados pelo atentado, foram sentidos, inclusive no Brasil. No entanto, a TAM cresceu 31% nesse período, tendo transportado mais de 13 milhões de passageiros, elevando o faturamento de cerca de R\$3 bilhões no ano.

No ano seguinte, a empresa adquire mais 15 aeronaves Airbus A 320 e dois Airbus A 330. A TAM passa a transportar quase 14 milhões de passageiros. A empresa remanejou a sua malha aérea, reestrutura-se internamente e também passa a compartilhar os voos com a Varig. Foi criado o “e-Tam Auto-Atendimento” nos principais aeroportos do País, um equipamento que permite aos passageiros fazer o seu check in em apenas dez segundos. A companhia fechou o ano com lucro de R\$ 174 milhões, o maior de sua história.

Depois de uma carreira de 30 anos na empresa, Daniel Mandelli Martin deixa a presidência da TAM, em 2003, e Marco Antonio Bologna, que havia ocupado a vice-presidência Financeira, assume a presidência no dia 19 de janeiro de 2004.

Neste ano também foram criados os vôos noturnos, com tarifas reduzidas, conhecidas como “corujões”.

Com o reaquecimento da economia, a companhia volta a operar os vôos diurnos para Miami e passa a operar mais três vôos semanais para Paris. Com isso, o número de frequências para os EUA sobe para 14. Para a Europa, a TAM passa a oferecer dez vôos semanais. Além disso, a empresa inicia uma estratégia de crescimento para a América Latina e começa a voar diariamente para Santiago do Chile no início de dezembro. Recebe também autorização do órgão regulador para operar para Lima (Peru).

No mercado doméstico, a TAM assinou uma série de acordos com companhias aéreas regionais para aumentar a sua cobertura no território nacional e oferecer novas possibilidades de conexão e de frequências para seus passageiros. No total adquiriram 25 novos destinos nacionais, responsáveis pelo transporte de 38 mil passageiros a mais em 2004: TAM passou a cobrir uma malha com 66 cidades no território nacional, sendo 41 com destinos próprios. A TAM fechou o mês de dezembro com a liderança no mercado doméstico pelo 18º mês consecutivo e um recorde histórico no mês de dezembro: 41,17% de market share.

No acumulado do ano, a TAM fica com uma participação de 35,79% no setor nacional e de 14,48% no internacional. A ocupação das aeronaves acumulada no ano também atinge como resultados: 64% no mercado doméstico e 72% no internacional.

4.2 Comunicação na TAM

Segundo a assessoria da TAM, a área de Comunicação da empresa, está subordinada à Diretoria de Assuntos Corporativos, que responde diretamente ao presidente da companhia.

A Gerência de Relações com Imprensa tem uma equipe composta pela gerente de Relações com Imprensa – que responde ao diretor de Assuntos Corporativos – e por três assessores de imprensa internos. Além disso, existe a agência externa MVL Comunicação, que é responsável pelo atendimento à imprensa.

As gerências de Comunicação Interna e de Relações Institucionais e Governamentais, também estão subordinadas à mesma diretoria. Com cinco integrantes e uma gerente responsável por ambas as áreas, a equipe atua na comunicação interna e relacionamento da TAM com instituições e órgãos do Governo.

Em relação à comunicação interna, a TAM mantém diversos canais de informação aos seus funcionários: Revista Mundo TAM (impressa); Portal Mundo TAM (intranet); Mural Mundo TAM; Radar TAM (newsletter via e-mail) e Webcast (fala do presidente e VPs, formato de TV corporativa).

Com os clientes, a comunicação é feita por uma ampla gama de meios que englobam o site na internet www.tam.com.br, o serviço Fale com o Presidente (SAC), as revistas de bordo TAM nas Nuvens e RED Report, newsletter do Programa TAM Fidelidade etc. No caso da comunicação com o cliente, o departamento de Marketing da companhia supervisiona conteúdo e forma de todos os canais.

Especificamente com a Imprensa, o relacionamento acontece principalmente por meio da agência externa, a MVL Comunicação, que faz atendimento e proposição de pautas, redação e divulgação de notas e releases, organização de eventos e coletivas, planos de ação, planejamento e organização de press trips, ações de relacionamento, mensuração de resultados e gerenciamento de crises. (Anexo A)

Alem disso, a empresa possui o RI 2.0, que dá a possibilidade de comunicação com os seus públicos, através de blogs, do Youtube, Facebook, e Twitter.

4.3. O Acidente

No dia 17 de julho de 2007, uma aeronave Airbus A 320 da TAM, voo JJ 3054, partiu do Aeroporto Salgado Filho em Porto Alegre, às 17h16, com destino á Congonhas. O avião da TAM não conseguiu pousar na pista do Aeroporto de Congonhas, na Zona Sul de São Paulo, atravessou a Avenida Washington Luís e bateu no prédio de carga e descarga da companhia aérea, A TAM Express.

A bordo do avião acidentado estavam 187 pessoas: 181 passageiros, 19 dos quais eram funcionários da TAM, e seis membros da tripulação. Todas as pessoas a bordo da aeronave morreram na colisão, incluindo as pessoas que estavam as pessoas que estavam no prédio da companhia. Este foi o maior acidente da história da aviação nacional, que totalizou 199 mortos.

O acidente ocorreu durante os jogos Pan-americanos de 2007. Os atletas da delegação brasileira competiam com uma faixa preta no braço, em sinal de luto, e as bandeiras de todos os países participantes foram hasteadas a meio mastro.

O acidente trouxe grandes consequências para aviação no Brasil, agravando ainda mais a crise no setor aéreo, sendo que nos dias seguintes registraram-se atrasos nos voos em diversos aeroportos do país.

Como consequência do acidente, as ações das principais companhias aéreas recuaram no mercado financeiro. Já às 10h 38 min. do dia seguinte ao acidente as ações da TAM na Bovespa despencavam 7,7 %, negociadas a 61,19 reais. A Gol registrava a queda de 3,68% e a fabricante Embraer, 0,57%. No exterior, papéis da empresa que controla a Airbus caíam 1,68%. No dia 18 de julho as ações da TAM fecharam com a queda de 9,08%.

Depois da tragédia, foi criada uma sindicância para investigação das possíveis causas do acidente. Medidas tomadas pelo governo federal fizeram com que o Aeroporto de Congonhas deixasse de ser o mais movimentado do país deixando de realizar a distribuição dos voos e passasse a operar somente como terminal direto de voos.

Logo após o acidente, as especulações de suas causas giravam em torno da pista recém reformada do aeroporto de Congonhas, supostamente liberada precocemente para uso. Quinze dias antes do acidente, a nova pista do Aeroporto de Congonhas havia sido liberada, após uma grande reforma que custara aproximadamente 19 milhões de reais. O início das operações se deu sem finalização. Detectaram a falta da construção das ranhuras (grooving/strips), que fazem com que haja uma maior aderência entre a pista e a aeronave, diminuindo o risco de aquaplanagem.

Na manhã seguinte ao acidente, após decretar 3 dias de luto oficial no país, o presidente Lula solicitou à Polícia Federal uma investigação sobre a entrega das obras do Aeroporto.

Outro fato que contribuiu para as especulações sobre a pista de Congonhas foi que no dia anterior ao acidente, uma aeronave da empresa Pantanal Linhas aéreas havia derrapado na pista, provocando o fechamento do aeroporto por vinte minutos.

Através de investigações posteriores, descobriu-se que, o avião acidentado apresentava um defeito no reversor do motor direito desde o dia 13 de julho de 2007. A falha havia sido detectada pelo sistema eletrônico de checagem da própria aeronave, que continuou voando nos dias seguintes com o reversor direito desligado. A mídia apontou que este defeito teria

causado dificuldades para que o mesmo avião conseguisse efetuar o pouso, tendo sido a parada completa da aeronave somente nos últimos metros da pista.

À medida que decorriam as investigações, as emissoras de Tvs noticiavam a cada minuto, vários jornais do país estampavam manchetes relatando as possíveis causas do acidente, criando assim uma série de impressões na opinião pública. As imagens do momento do acidente foram postadas na internet, e alguns sites fizeram um histórico dos acidentes aéreos envolvendo a companhia¹²

4.4. Repercussão na mídia: O Globo e Folha de São Paulo.

Começando Pelo Jornal O Globo, no dia 17 de julho o acidente não ainda tinha sido noticiado, pois a tragédia aconteceu aproximadamente às 18h50 minutos e o periódico já se encontrava nas bancas.

Já no dia 18 o Jornal estampava a seguinte manchete: *“Nova Tragédia põe em xeque a segurança aérea no Brasil”*. Em seguida um subtítulo complementava a notícia: *“Acidente com o Airbus da TAM em Congonhas ocorre um dia após outro avião derrapar na mesma pista”*. No meio da Página há também uma foto que mostra o prédio e o avião da TAM sendo consumidos pelas chamas, e uma pequena ilustração mostrando o percurso que o avião fez no momento do acidente.

No desenrolar da notícia começaram por informar o número do voo, a sua origem e seu destino e o número de pessoas que estavam à bordo. Logo depois com o intuito de especular sobre as possíveis causas do acidente, lembram que outro avião da companhia aérea Pantanal Linhas aéreas, já tinha deslizado na pista por causa das chuvas, e que as obras do aeroporto que tinham sido entregues duas semanas antes da tragédia não foram devidamente concluídas, pois tinham detectado a falta das ranhuras para ajudar no escoamento da água da chuva e na aterrissagem. Finalizando há uma declaração de um piloto não identificado da TAM, que questionou a posição da Infraero por ter liberado a pista sem devidas condições de uso e da reunião de emergência convocada pelo presidente Lula.

¹²Disponível em: www.G1.com.br. Acessado em: 28 de outubro de 2009,

No dia 19 de julho, o jornal estampa na sua primeira página, fotos dos familiares das vítimas (tipo *cineminha*)¹³ mostrando o sofrimento pelas perdas.

Em baixo das fotos havia uma pequena legenda que falava do desespero das pessoas no aeroporto. Logo em seguida, para tentar mais uma vez questionar sobre as causas e os responsáveis pelo acidente, o título carrega a seguinte frase: “*Infraero, Anac, Decea, Cindacta, FAB... e não se sabe o que houve*”.

E mais uma vez, para complementar, traz um subtítulo com a seguinte informação: “*Brasil tem mais de dez órgãos cuidando da aviação, mas as repetidas tragédias, não tem responsáveis*”. Uma foto no meio da página mostrava a atuação dos bombeiros, procurando sobreviventes no meio dos escombros.

Na notícia há informações e críticas sobre a burocracia e a ausência dos órgãos oficiais que não se posicionaram até então e nem foram capazes de explicar as causas do acidente. Há críticas às principais autoridades, a presidente Lula e o Ministro Waldir Pires que não declararam nada à imprensa. E para fechar a notícia, evidenciam que as hipóteses de falha humana e mecânica, também foram apontadas para as possíveis causas do acidente.

No dia 20 de julho, o jornal o Globo saía com um pequeno título: “*Top; Top; Top*”, alusivo ao gesto obsceno do assessor do presidente Lula, logo após saber da notícia da tragédia. E em sequência uma série de fotos (tipo *cineminha*) retratava a reação do assessor do Presidente da República

O segundo título aparece na metade da segunda página: “*Governo discute aliviar congestionamentos e reduzir burocracia do setor aéreo*”. Seguido por um subtítulo que confirma a informação anterior: “*Sem aparecer em público, Lula faz três reuniões e só anuncia que fala à nação hoje*”.

Naquele dia as informações veiculadas giravam em torno das medidas que o Governo pretendia tomar para resolver o problema do caos aéreo. Uma delas era a tentativa de redução do tráfego aéreo em Congonhas. Outra notícia veiculada foi à disponibilidade do presidente da república em se pronunciar sobre a tragédia.

Além disso, aparece uma pequena coluna, com pouco destaque, responsabilizando a TAM pelo acidente, pois dias antes da tragédia o avião teve problemas em pousar em Congonhas, o pequeno título declarava: “*TAM sabia que o freio tinha defeito*”. Segundo o

¹³Jargão jornalístico que significa fotos dispostas em sequência. Aula de Redação Jornalística, Prof: Gabriel Collares 2008.

jornal a TAM admitiu que o reverso estava com problemas, mas que o reversor não era item obrigatório para pousos. Ao lado da pequena coluna, seguiam duas fotos das vítimas com os seus respectivos filhos. Em cima delas destacava a frase: *“Vidas interrompidas”*, que mais uma vez enfatizava os danos causados pelo acidente.

No dia 21 de Julho, já sem muita especulação em torno da companhia aérea envolvida no acidente, o Globo estampava a manchete: *“Após dez meses, sai o pacote para a segurança aérea”*, e o subtítulo explicando as decisões contidas no pacote: *“Menos voos em Congonhas, novas linhas no Galeão e outro aeroporto em SP”*.

Como podemos perceber, a notícia falava da tentativa de redução do tráfego em Congonhas, da reativação do Galeão e da possibilidade de construção de um novo aeroporto em São Paulo.

No meio da página, seguia um pequeno título: *“E ainda ganha medalha”*, acompanhado da foto do presidente da ANAC, sendo condecorado. Na descrição da foto o jornal lembrava que durante a gestão do Milton aconteceu as duas maiores tragédias da aviação brasileira.

E finalmente ao lado, quase sem muito destaque, a notícia da carta de pedidos de desculpas, do assessor do presidente Lula, seguido também de outra notícia da Anac contradizendo a TAM ao afirmar que o reverso é indispensável para pouso de aviões em pistas molhadas.

No dia 22 de julho, O Globo mostrava a seguinte manchete: *“Tráfego cresce e o governo corta em segurança aérea”*, precedia o subtítulo: *Governo tem 20 órgãos, mas não dispõe de política de aviação civil.”*

A notícia seguia com uma pesquisa feita desde 2003, que apontava o crescimento do tráfego nos últimos anos, e do corte do orçamento do governo em 49% aos órgãos encarregados dos voos. A notícia também pôs em cheque, a ausência de política para a aviação, os gastos supérfluos por parte da Anac, e o agravamento do caos aéreo do decorrer desses anos.

No dia 23 de julho a crise aérea já tomava outras proporções, causando um efeito dominó em outros aeroportos do país, e o jornal O Globo destacava: *“Aeronáutica investiga sabotagem em radar e controladores negam”*. E mais uma vez o subtítulo confirmava o caos: *“Reabertura da pista de Congonhas é adiada e novos atrasos são esperados hoje”*.

Neste dia, o jornal conduziu a notícia em torno da pane elétrica, que atingiu os radares do Cindacta 4 em Manaus, o que acabou por atrasar mais de 40% dos voos no país. Ainda segundo o jornal, a aeronáutica investigava se a pane foi causada por falhas nos equipamentos, ou por erros técnicos, motivo de indignação por parte dos controladores. Além das notícias do agravamento da crise aérea, havia uma foto dos familiares, chorando juntamente com o presidente da TAM, em uma missa de homenagem às vítimas.

Já no dia 24, exatamente uma semana após o acidente, saiu a seguinte manchete: *“Pista da tragédia em SP tem agora deslizamento de terra”*, e logo em baixo, o subtítulo *“Avenida vizinha ao aeroporto é parcialmente interditada”*.

Sucedendo ao título e o subtítulo, aparecia uma foto retratando os estragos causados pela chuva, que fez a terra ceder na cabeceira da pista principal, levando os pilotos a recusarem fazer pouso em Congonhas e a interdição do aeroporto.

Também naquele dia, o jornal dava informações no aumento das tarifas aéreas. Segundo eles, o pacote de segurança aérea deixaria as tarifas mais caras. Outra informação que veio a tona foi a confusão causada pelos deputados do CPI do apagão aéreo, que divulgaram falsas conclusões, acabando por influenciar na análise das caixas pretas nos Estados Unidos.

E para finalizar, no dia 25 de julho, O Globo estampava a seguinte manchete: *“Em colapso, congonhas tem venda de passagens proibida”*, em seguida o subtítulo afirmava: *“Caixa preta revela que o avião pousou com velocidade normal e bateu em prédio a 175 km/h”*.

O jornal trouxe também no meio da página uma foto com a seguinte descrição: *“Aeroporto fantasma*, Logo em seguida também o jornal mostrava informações da redução de pousos e decolagens no aeroporto e das medidas do governo em proibir por tempo indeterminado, as empresa de venderem passagens para voos que saíssem de Congonhas. Outra notícia importante foi o relatório das caixas pretas confirmando o pouso normal da aeronave.

Em seguida apareciam quatro colunas com pequenos trechos de notícias relacionadas com a crise aérea: O primeiro trecho questionava mais uma vez a liberação da pista de congonhas sem se ter usado equipamentos para a sua inspeção no dia do acidente, o segundo tratava-se de uma noticia positiva para as companhias aéreas brasileiras, ao mostrar que os lucros da TAM e da Gol estavam entre os maiores do mundo, o terceiro falava da tentativa de

incentivar o uso do Galeão, por parte do Governador Sérgio Cabral, e o último mostrava a intenção do presidente Lula em levar recursos do setor privado para investir nos aeroportos.

Analisando o Jornal Folha de São Paulo, podemos observar que tal como o Globo, no dia 17 de julho, a tragédia ocorrida em Congonhas, não foi noticiada, pois este periódico também já se encontrava em circulação. Mas no dia seguinte, por se encontrar na cidade onde aconteceu a tragédia, e por esta ser de grande interesse social, o jornal não podia deixar de relatar a evolução da crise que se instalou.

No dia 18 o Jornal Folha de São Paulo, saía com esta manchete: *“Airbus da TAM com 178 atravessa via, bate e explode em Congonhas”*. Logo em seguida, uma foto do local, onde os bombeiros tentavam controlar as chamas que consumia os destroços do avião e do prédio da TAM.

Em baixo da foto seguia dois subtítulos: O primeiro dizia: *“Acidente é maior da história da aviação do país; Corpo dos bombeiros estima cerca de 200 mortos”*. E o segundo: *“Aeronave que vinha de Porto Alegre, se chocou contra prédio da companhia e posto de gasolina”*.

A notícia explicava todos os pormenores do acidente, do número estimado de vítimas e enfatizava também o trabalho dos bombeiros. Em seguida aparecia uma pequena ilustração, que retratava todo o percurso do avião na pista até atingir o prédio da mesma empresa. Ao lado, relatos de algumas testemunhas que presenciaram o acidente.

No dia 19 o periódico circulava com coma manchete: *“Mortes de tragédia chegam a 192; agora chuva fechará congonhas”*. E o subtítulo: *“Airbus da TAM transportava 186 pessoas outras 6 morreram em solo há 3 desaparecidos”*.

Além de dar o número de vítimas do acidente, a notícia também falava da interdição da pista de congonhas, por ter sido liberada antes do fim da reforma. Naquele dia a foto escolhida foi a dos bombeiros fazendo busca por sobreviventes no meio dos escombros.

Em 20 de julho, com as investigações estavam encaminhada saía um a manchete que chocou a opinião pública e acabou por denegrir ainda mais a imagem da companhia aérea. : *“TAM sabia que avião tinha defeito”*.

Em seqüência dois subtítulos: O primeiro dizia *“Empresa diz que falha em peça que ajuda a frear não impede pouso; problema surgiu no dia 13; E o segundo: “Número de pousos e decolagens por hora em Congonhas cairá de 44 para 36, afirma Infraero”*.

No dia 20 também havia informações sobre a atitude de Lula em demitir a cúpula da Infraero e o ministro Waldir Pires. Ainda neste dia, na primeira página saía como destaque, uma foto de passageiros em um ônibus na Avenida Washington Luís, observando os destroços do avião. Seguindo a foto uma pequena ilustração que simulava os possíveis problemas ocorridos com a aeronave no dia do acidente.

No dia 21, Folha de São Paulo estampava o seguinte Título: *“Governo limita o uso de Congonhas”*. E como de costume seguia dois subtítulos: O primeiro dizia: *“Com a proibição de escalas, voos fretados e charters no aeroporto, quantidade de voos deve cair até 40%”* e o segundo: *“Três dias após desastre, Lula pede na tv que se evitem julgamentos precipitados sobre o acidente.”*

A foto que se destacava neste dia era uma foto dos familiares com os nomes das vítimas, deitados no chão, em forma de protesto no Aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre.

Ao lado seguia informações sobre as medidas que o governo pretendia tomar para melhorar a segurança no aeroporto de Congonhas, medidas essas que já haviam sido destacadas na manchete.

Dando seqüência, na página aparece mais uma foto, desta vez do presidente da Anac sendo condecorado. Na descrição da foto, o jornal lembra que a condecoração foi feita quatro dias após o maior acidente aéreo do país.

Havia também pequenos trechos de notícias, dando informações dos familiares das vítimas pedindo de demissão do Assessor do Presidente Lula, após o gesto obscuro, e da declaração da TAM afirmando que documento da Anac recomendava o uso de um reversor, em caso de problemas técnicos.

Em 22 de julho o jornal trouxe uma pesquisa do Datafolha: *“Paulistano defende Congonhas, mas com mudanças”*, segundo a pesquisa 51% da população paulistana eram contra o fechamento de Congonhas, mas defendiam mudanças no aeroporto, contra 26% que pediam a destinação.

Ainda de acordo com a pesquisa, relativamente a quem teria mais responsabilidades na crise aérea, a Infraero ficou com 71% dos votos, o Governo federal com 59%, as companhias aéreas com 49%, os controladores obtiveram 42 e os pilotos 24%.

Foi noticiada também uma pane aérea em Manaus que causou suspensão de voos causando o efeito cascata em vários aeroportos do país.

A foto neste dia mostrava o aeroporto em uma área muito urbanizada, com várias casas ao redor.

No dia 23 o título era: *“Pista de Congonhas sob suspeita reabre amanhã”*. Em seguida o subtítulo complementando a informação anterior: *“Infraero libera pista de acidente, mas vai fechá-la quando chover”*.

Como podemos perceber, a notícia girava em torno da reabertura da pista de Congonhas. Ainda segunda a notícia a TAM também declarou que não pousaria na pista principal se chovesse.

No dia 23 havia também pequenos trechos de notícias que falavam dos erros no manual do Airbus, outros de uma missa em homenagem às vítimas com a presença do presidente da TAM, e algumas declarações das mães que expressavam dor e revolta pelas perdas sofridas.

No dia 24 de julho O jornal saiu com o seguinte título: *“Empresas evitam Congonhas e Caos piora”*: Acompanhado de dois subtítulos: O primeiro *“Cancelamentos no aeroporto chegam a 68%; Voos são transferidos até Ribeirão Preto”*; E a segunda *“Terra desliza na cabeceira da pista principal, cuja reabertura é adiada para quinta-feira”*.

Na página destacava uma foto retratado o deslizamento de terra na pista principal provocada pelas chuvas. Seguiam notícias, também repercutindo as péssimas condições da pista em Congonhas, o boicote dos pilotos ao se recusarem fazer pouso no aeroporto, do cancelamento e transferência de voos e do adiamento da reabertura de Congonhas. Outra notícia, relevante neste foi a possibilidade de aumento das tarifas aéreas, devido ao investimento em segurança por parte do governo.

E para finalizar, no dia 25 de julho o jornal estampava a seguinte manchete: *“Anac veta venda de bilhetes em Congonhas”* como de costume seguia mais dois subtítulos: O primeiro: *“Proibição para garantir o embarque dos que já tinham passagem; Vale até que o caos aéreo acabe; E o último:” dos 219 voos previstos no aeroporto 109 foram cancelados; No país atrasos chegam a 37%”*.

No meio da folha, uma foto do painel do aeroporto de Congonhas comprovava a afirmação, mostrando o atraso em praticamente todos os voos.

Depois de analisar esses dois periódicos de maior circulação no país, observamos que, apesar de o acidente envolver a companhia aérea TAM, raras vezes o nome da empresa

apareceu nas manchetes como destaque. As únicas vezes em que apareceu na manchete dos dois periódicos foi no dia seguinte ao acidente, e no dia 21 de julho onde se noticiava que a companhia aérea já sabia do problema no reversor. Em alguns casos o nome da companhia aparecia, em pequenos trechos de notícias que divulgava algumas notas, e declarações dos dirigentes da empresa, mas com pouco destaque, em relação aos demais.

A Maior parte das notícias, foram concentradas nos seguintes eixos: Medidas tomadas pelo governo, declarações da Infraero e da Anac, e por fim a qualidade da pista em congonghas.

4.5. Análise da carta aos familiares das vítimas

O acidente da TAM pôs em dúvida a confiança, a credibilidade e a segurança que os clientes tinham em relação à empresa. Logo após a tragédia, surgiram várias especulações que giravam em torno do trágico acontecimento. A sociedade, especialmente os familiares desejavam saber quem foram os culpados pela tragédia, e qual foi o posicionamento e os procedimentos tomados pela TAM.

Apesar da inquietação que se instalou logo após o acidente, a companhia aérea não se pronunciou: Somente dez dias depois, muito criticada pela opinião pública e já com a sua imagem bastante abalada, a TAM resolveu endereçar uma carta aos familiares das vítimas, na tentativa de recuperar a credibilidade e resgatar a sua imagem.

Daniel Lago, em sua Dissertação “*Gênese do ethos um ensaio sobre o ethos pré-discursivo*”, ao analisar a “*Carta aos familiares das vítimas*”, (Anexo B.) observou que a empresa (enunciador), se posiciona de maneira alternada em uma relação de aproximação/distanciamento com os familiares (o enunciatário) com a intenção de apagar a imagem negativa, e recuperar a confiança dos seus públicos.

Na carta há momentos em que a empresa aparece como parte do grupo dos familiares, criando ao mesmo tempo uma relação de aproximação e identificação com o grupo. Ex: “Hoje, mais do que tudo, o que nos emociona é o doloroso sentimento de perda e de saudade (...). O que pode nos confortar diante da tragédia que todos vivemos e sentimos é, de fato, nossa fé e nossas crenças.” (Anexo B).

(...) a enunciação etos-fagocitante se desenvolve, buscando apagar o etos prévio negativo atribuído à TAM, a partir do momento em que a voz da empresa deixa de

ser uma voz externa ao grupo de familiares, mas se coloca como parte daqueles que sofrem e foram prejudicados com o acidente. (LAGO 2008: p:100)

Neste ponto a aproximação é feita pelo “nos” (usando o verbo na primeira pessoa do plural), dando a idéia de que a empresa também se inclui no grupo dos familiares das vítimas. Além da aproximação, A TAM também se posiciona como uma empresa sensível ao declarar-se emocionada e comovida com as perdas sofridas.

Há outros momentos em que a própria empresa se distancia para mostrar a sua eficiência e sua atuação como empresa confiável séria, solidária e cumpridora de todos os seus deveres. Vejamos um pequeno trecho.

Mas temos, também, o compromisso de prestar não apenas solidariedade aos familiares das vítimas, mas, igualmente, com total empenho, procurarmos atendê-los na assistência e nos apoios tão necessários, nestes momentos dramáticos que todos vivemos. (Anexo B.).

Como podemos observar, através da carta, a TAM procurou afirmar a imagem de uma empresa sempre presente, empenhada, solidária e pronta a satisfazer todas as necessidades dos seus públicos, contrariando a imagem de descaso, muito veiculada na tv, e que foi motivo de indignação por parte de várias pessoas, inclusive os clientes da própria companhia aérea. Sobre isso Lago afirma:

(...) Em um segundo momento, o enunciador começa a distanciar-se de seu enunciatário (os familiares), para novamente fagocitar seu etos pré-discursivo através da elaboração de um etos que investe a TAM de credibilidade e responsabilidade, elencando uma série de medidas que a empresa tomou, de acordo com as mais altas exigências do mercado. Neste ponto, o “eu” do texto se distancia do “tu”, para mostrar sua atuação constante em vista de cumprir suas obrigações perante os familiares. (LAGO: 2008 p: 100).

Prosseguida a análise observamos mais uma vez o distanciamento entre a TAM e o grupo dos Familiares. Vejamos mais um trecho da carta:

“Com efeito, alguns familiares manifestaram através dos nossos funcionários que têm estado permanentemente ao seu lado, as necessidades que desejariam ver atendidas. Outros fizeram chegar à empresa uma carta com o mesmo teor e outros ainda o têm feito através do número disponibilizado exclusivamente para o seu atendimento.(Anexo B.)

Neste momento, ainda de acordo com Daniel Lago, a empresa não só se distancia do grupo dos familiares das vítimas, mas também faz uma divisão do grupo em m três partes, que se manifestaram:

- . Através dos nossos funcionários da TAM;
- . Através de uma carta;
- . Através do número disponibilizado exclusivamente. (Anexo B)

Esta divisão, como cogita Lago, foi com objetivo de apagar a imagem de incompetência, ao mostrar que se prontificou desde sempre em atender um grupo heterogêneo, disponibilizando-os vários canais de comunicação.

E a carta prossegue sempre com o cuidado de evidenciar, a cada momento todas as medidas tomadas pela empresa, dando a idéia de que a empresa que hora os seus compromissos, e que apóia os seus clientes, em todos os momentos. Vejamos mais um exemplo: “Expor as providências, que já foram tomadas, as que estão em curso e as que virão a ser implementadas” (Anexo B.)

Ainda de acordo com a carta outras providências foram tomadas pela TAM: A entrega de cópias do boletim de ocorrência, a disponibilização de advogados e planos de saúde para os familiares, a certificação de óbitos, o comprometimento em manter as famílias informadas sobre o andamento das investigações dentre outros.

Ao citarem esses exemplos a empresa queria mostrar que, além ter cumprido com os seus deveres, ela se esteve sempre presente e se disponibilizou em fazer muito além das suas obrigações.

Segundo Daniel Lago, esse o jogo de aproximação/ distanciamento, foi uma forma estratégica que a companhia adotou para apagar a imagem negativa vivida naquele momento.

Apesar de tentar, recuperar a imagem através da carta, mesmo assim a empresa ficou com a sua imagem abalada e perdeu a confiança dos seus públicos. Por outro lado, a carta aos familiares das vítimas foi emitida tardiamente. Em vários momentos imagens dos balcões da companhia aérea da TAM, veiculadas nos telejornais do país deixava transparecer o descontrole da situação por parte da companhia aerea, o que acabou por agravar mais a crise já instalada. A partir daí, a companhia teria que enfrentar outro desafio: Tentar gerenciar a crise. A seguir analisaremos o trabalho da assessoria de imprensa na crise.

4.6. O papel da Assessoria na crise

Se considerarmos que anos atrás aconteceu um acidente semelhante com um Fokker 100 da mesma companhia, e meses antes, com outra companhia concorrente, a GOL, podemos

concluir que a propagação da crise pós-acidente em Congonhas mostrou a ineficácia, a desatenção e o despreparo da assessoria da TAM.

Perante esse histórico, e tendo em vista que a qualquer momento, mais um acidente poderia ter acontecido, a TAM deveria ter preparado um plano de gerenciamento de crise que fosse eficaz, e capaz impedir que ela extrapolasse os limites da organização e tomasse proporções incontroláveis. No entanto, podemos afirmar que, no decorrer da crise, o plano de gerenciamento de crise não foi posta em prática, ou se alguma vez o plano foi utilizado, ele foi completamente ineficaz para gerenciamento da crise instalada. Com a falta de planejamento a assessoria de comunicação da TAM pecou em vários aspectos.

Em primeiro lugar, houve falta de pró-atividade e alinhamento na comunicação interna, já que a própria empresa se contradisse perante uma legião de públicos em busca de informações e respostas. O discurso da companhia foi considerado opaco e frio, tanto por familiares como por vários especialistas em gestão de crise.

No dia seguinte ao acidente, o presidente da TAM, Marco Antonio Bologna, disse em entrevista coletiva que o Airbus e a pista de Congonhas estavam em perfeitas condições. Um dia depois, as informações foram colocadas sob suspeita pela própria companhia aérea; além da empresa admitir que, dias antes se tinha detectado problemas em um dos reverssores, peça auxiliar no pouso, um piloto da companhia afirmou que era arriscado pousar em Congonhas em dias de chuva.

TAM falhou também no tratamento com os familiares das vítimas. O responsável pela gestão de crise da empresa em Porto Alegre estava no acidente, e a companhia não dispunha de um plano B para resolver a situação. A equipe de gestão de crise da TAM só chegou em Porto Alegre, 10 horas após seu início.

Para agravar ainda mais a situação, a companhia ainda se mostrou confusa e com falta de preparo na comunicação com as famílias. Os funcionários estavam bastante abalados e não conseguiram dar o atendimento devido aos parentes das vítimas. Houve também atraso no voo dos parentes que viajavam para São Paulo e as famílias foram expostas publicamente, quando colocadas em um hotel repleto repórteres e fotógrafos.

Logo após o acidente, o telefone colocado à disposição das famílias se encontrava ocupado, ninguém conseguia tirar suas dúvidas. Outro erro grave que a companhia aérea cometeu, foi a demora em divulgar a relação com os nomes dos passageiros, e não ter emitido a carta aos familiares das vítimas logo após o acidente, deixando passar mais de uma semana para a sua divulgação. Consequência dessa falha, muitas pessoas soube da morte dos seus

familiares pelos meios de comunicação, e outros chegaram a receber a ligação da TAM, oferecendo ajuda quando já tinham realizado o funeral dos seus familiares.

Com a falta de comunicação com os públicos envolvidos no acidente, os veículos de comunicação começaram a especular, a criar hipóteses. Muitos mostraram o desespero de várias famílias em Congonhas e acabaram culpando a empresa pela tragédia mesmo antes de começar as investigações.

Em uma velocidade ininterrupta, milhares de informações sobre o acidente foram espalhadas na rádio, na tv e internet, através de emails, blogs, e redes de relacionamento, o que contribuiu também para a intensificação dos rumores sobre as causas e responsabilidades do acidente, afetando negativamente a imagem e a reputação da companhia.

Sem um entendimento, entre a companhia aérea e os familiares, foi criada a AFAVITAM¹⁴ (Associação dos familiares e amigos das vítimas do voo TAM JJ 3054) para exigir a apuração das causas, que levaram à queda do avião, e exigir a indenização às famílias. A partir daí muitas lutas foram travadas na justiça, mas sem nenhum acordo entre as partes.

Para tentar resolver o problema os familiares das vítimas do acidente solicitaram a instalação da Câmara de Indenização¹⁵ em abril de 2008. Após reuniões entre os órgãos, a TAM e sua Seguradora, foram fechadas 55 acordos. Tiveram quatro casos em que não houve acordo, dentre os quais três desistiram antes da proposta final, e um rejeitou a proposta. (Anexo C.)

Apesar disso, ficou evidente a falta de planejamento. Faltou também, uma comunicação interna coerente e bem estruturada que estabelecesse um fluxo de informação com os públicos internos e externos da companhia. A equipe de gerenciamento de crise não soube lidar com a situação prejudicando e dificultando a transmissão de informações aos interessados. Sendo assim, podemos afirmar que, se houvesse um plano de gerenciamento de crise eficaz, certamente os conflitos entre os familiares das vítimas não seriam tão intensas e a imagem da organização não seria afetada.

4.7. Imagem Institucional pós-crise

A TAM é uma empresa com 30 anos, mas seu conceito de serviço diferenciado, criado pelo falecido comandante Rolim Amaro (fundador da empresa), já vinha se desgastando pelos episódios de mau atendimento aos passageiros nos aeroportos. A companhia levou anos

¹⁴Disponível em: www.afavitam.cm.br. Acessado em: 12 de Novembro de 2009.

¹⁵Disponível em: www.camaradeindenizacao.com.br. Acessado em: 12 de Novembro de 2009.

construindo uma imagem de qualidade e bom atendimento aos clientes, recebendo-os com tapete vermelho, inclusive com os comandantes das aeronaves na porta dos aviões para recepcionar os passageiros.

Com o acidente, os impactos na imagem da TAM foram devastadores. A credibilidade e reputação abaladas trouxeram perdas de clientes, prejuízos financeiros, e queda nas ações. Os Impactos negativos sobre a marca da empresa também foram enormes. Depois da crise, ainda na mente da opinião pública, sempre prevalecia a imagem da cauda do avião com a logomarca da empresa, ardendo em fogo depois de chocar no prédio em congonhas.

Uma pesquisa feita pela consultoria H2R¹⁶, três semanas depois da tragédia do voo 3054 da TAM, revelou o impacto do acidente na reputação da companhia. De acordo com o levantamento, 25% dos entrevistados não teriam mais coragem de viajar em aviões da companhia aérea. Logo posicionar novamente a empresa era uma questão de sobrevivência¹⁶.

Em fevereiro de 2008, a TAM resolveu fazer uma campanha de reposicionamento no mercado para reverter a imagem negativa. A empresa notou que ao longo dos anos houve uma queda vertiginosa em seu padrão de atendimento, que há muito foi o diferencial da companhia no mercado. Assim como muitos clientes a empresa sentiu a necessidade de resgatar a herança recebida do comandante Rolim Amaro, personagem marcante da história da companhia.

Com a campanha “Experiência TAM de Voar”, a empresa começou por rever a missão, a visão, os valores, a marca e o portfólio dos seus produtos, tudo com o objetivo de oferecer os melhores serviços.

A marca por sua vez, ganhou atenção especial. O logotipo ganhou linhas mais modernas e arredondadas e com uma gaivota azul, mostrando a paixão de voar.

Outra estratégia da TAM foi a pintura das aeronaves e a assinatura de todos os funcionários na fuselagem de um avião, retratando um ato de assinatura de compromisso, de forma a transmitir confiança para os seus clientes, e também o lançamento da revista TAM nas nuvens. (Anexo D.)

O programa de relacionamento da empresa foi remodelado. A partir daí surgiu o projeto “Paixão pelo Rio” com o objetivo da empresa se aproximar do carioca, que via a companhia como uma empresa paulista, sem nenhuma afinidade com o Rio. Passou também a oferecer preços mais competitivos com o mercado, criando os segmentos por tarifas, o que acabou representando uma diferencial.

¹⁶ Disponível em: www.istoedinheiro.com.br. Acessado em: 16 de setembro de 2009

Hoje, apesar da crise de imagem que a empresa passou, ela contabiliza lucros no mercado nacional e internacional. No entanto, a empresa deve aprender com os seus erros, e principalmente estar preparada para eventuais crises na medida em que, conquistar o mercado neste momento, não significa estar imune às possíveis crises que certamente virão. Afinal cada caso é um caso.

5. Considerações finais

Um momento crítico pode acontecer à qualquer empresa, à qualquer momento, logo é preciso estar preparado para enfrentá-lo. Isso significa ter pessoas na organização, capacitadas a tomar decisões ágeis, urgentes e estruturadas para comunicar com os seus públicos, fortalecendo a credibilidade da organização.

As crises de imagem, são originadas a partir de problemas, que ultrapassam os limites da organização, até chegar ao conhecimento público, e tomar proporções incontroláveis.

Tendo em vista que as suas causas são diversas, não há como saber ao certo quando uma crise ocorrerá em uma empresa. Então se torna imperativo que as empresas criem programas de planejamento de crises, e estabeleçam uma cultura de comunicação estratégica com os seus públicos para a construção prevenção e manutenção da imagem organizacional.

Considerando que cada caso é um caso, e que é impossível ter uma única fórmula para lidar com as crises, é essencial que a empresa faça também treinamentos, reuniões e simulações, e sobretudo ter o conhecimento profundo do funcionamento da organização, para que ela esteja preparada a tomar decisões corretas.

A empresa deve estar sempre próxima dos seus públicos internos e externos, conhecendo as suas necessidades, de forma a melhorar a relação entre eles. Afinal uma boa imagem, credibilidade e disposição para diálogo, contribuem para que ela supere com mais facilidade os momentos críticos.

Um dos públicos que requer especial atenção é mídia. A imprensa, formadora de opinião, funciona como um dos principais instrumentos catalisadores de crise, e por isso, a relação com a mídia demanda certo cuidado. A imagem das organizações na mídia, depende muito do bom desempenho das assessorias. Adotar pró-atividade e transparência nos discursos, ajuda na divulgação correta das informações e a reconquistar a imagem e a credibilidade da organização.

Em nosso estudo de caso apresentado, tivemos a oportunidade de observar que a assessoria da TAM no momento da crise, não foi eficaz. No tratamento à imprensa, não houve trabalho integrado, houve falta de controle e coordenação, e os discursos da assessoria com os dirigentes não estavam em consonância. A comunicação não foi coerente e bem estruturada entre os públicos internos e externos da companhia. Isso nos leva a crer que a empresa não tinha um planejamento adequado, que pudesse salvar a imagem da organização naquele momento.

A TAM, sendo uma empresa que presta serviços à um elevado número de clientes, ela deveria ter um planejamento de crise previamente estruturado, para pôr em prática, principalmente nas crises decorrentes de perdas humanas.

O resultado da Polícia Federal sobre as causas do acidente, revelado em Outubro de 2009, não apontou a TAM como um dos culpados pela tragédia, apenas os dois pilotos mortos no acidente. Mas o resultado poderia ser diferente, e a empresa mais uma vez teria que enfrentar uma nova crise.

A TAM superou a crise, e deu continuidade na sua campanha de reposicionamento no mercado. No entanto, superar e reconquistar o mercado, não significa estar imune à outras crises. É preciso aprender algumas lições, e jamais repetir os erros. Afinal em uma crise há sempre grandes oportunidades, e a empresa deve saber encontrá-las.

A partir do presente trabalho, observamos que o planejamento de comunicação, é imprescindível para a construção e manutenção da imagem positiva de qualquer empresa, e contribui de forma indiscutível para o seu relacionamento com os públicos estratégicos.

Outro ponto importante que observamos, é que a empresa não só depende dos seus lucros, mas também depende de todos os seus *stakeholders*. Tanto o público interno como o público externo, influenciam na sobrevivência de qualquer organização, principalmente na construção da imagem. A imagem, a reputação e a credibilidade são consideradas os maiores bens de uma organização, e por isso, devem ser conquistadas todos os dias, sob uma base sólida, ética e transparente.

Para concluir, podemos afirmar que as assessorias de imprensa no Brasil, apesar da sua crescente importância, elas ainda precisam ser redimensionadas. Diante das transformações de um mercado bastante promissor, elas carecem de profissionais éticos e competentes, e com formação multidisciplinar. Para que haja uma mudança neste panorama, é preciso que todos os agentes envolvidos nessa área, estejam empenhados a ver a comunicação empresarial de uma forma integrada e como um fator determinante para sobrevivência das organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza.: **Psicologia das relações públicas**.2 3d. São Paulo: Loyola, 1989.

_____.**Para entender relações públicas**. 3.ed.São Paulo: Loyola, 2001.

ARAÚJO, Luís César G.de. **Teoria geral da administração**: aplicações e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: ATLAS, 2004

BERNARDI, Luiz António **Manual de formação de Preços** .3ª ed São Paulo: Atlas 2009.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. **Imagem corporativa**: marketing da ilusão. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002, p. 189-204.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. 2a ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. 1a ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**.a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller, 1990.

CESCA, Cleusa G. Gimenes; CESCA Wilson.**Estratégias empresariais diante do novo consumidor**: relações publicas e aspectos jurídicos. São Paulo: Summus, 2000

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Cem anos de assessoria de imprensa**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Sotaques d'aquém e d'além mar**. 1a ed. Santarém: Jortejo Edições, 2000.

CHILDS, Harwood L. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1964.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa**: como fazer. São Paulo: Summus, 2003.

COHN, Gabriel. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1997.

CORRÊA, Tupã G; FREITAS, Sindinéia G. **Comunicação, marketing, cultura**: sentidos da administração, do trabalho e do consumo. São Paulo: Centro Lusitano de Cultura,,, ECA-USP, 1999.

DA VIÃ, Sarah Chucid. **Opinião pública: técnicas de formação e problemas de controle**. São Paulo: Loyola, 1983.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. In: Assessoria de imprensa no Brasil. São Paulo: Atlas, 2002, p. 81-99.

ERBOLATO, Mário L. **Técnicas de codificação em jornalismo**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

FARHAT, Said. **O fator opinião pública**: como se lida com ele. São Paulo: Ibraco, 1992.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas**: produção.consumo e perspectivas. São Paulo: Summus, 2004.

FERRARETTO, Luiz Artur; KOPPLIN, Elisa. **Assessoria de imprensa**: teoria e prática. Porto Alegre: Luzzatto, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FIELD, Patrick; SUSSKING, Lawrence. **Em crise com a opinião pública**. Do título original Dealing with an angry public. São Paulo: Futura, 1997.

FIGUEIREDO, Rubens; NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias**. 2 ed . rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

_____ e FREITAS, Sidineia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIÁCOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião, motivação e publico**. 2ª ed . São Paulo: Scritta, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____ **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LARA, Maurício. **As sete portas da comunicação pública: como enfrentar os desafios de uma assessoria**. Belo Horizonte: Gutemberg, 2003.

LESLY, Philip. **Fundamentos de relações públicas e de comunicação**. Tradução de Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1999.

LOBOS, Júlio. **O céu não é o limite: para a empresa brasileira que quer vencer**. São Paulo: Instituto Qualidade, 1996.

LOPES, Boanerges. **O que é assessoria de imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

_____, **Abaixo o Nada a Declarar**. Rio de Janeiro 1998.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa**: como se relacionar com a mídia. São Paulo: Contexto, 2004.

MARCONI, Joe. **Marketing em momentos de crise**. Tradução de Maria Whitaker Ribeiro Nolf; Revisão técnica: Arão Sapiro e Professor José Eduardo Prestes Alves. Título original: Crisis Marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

MITROFF, Ian I. **Crisis Leadership**: planning for the unthinkable. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

_____; PEARSON, Christine M. **Cómo gestionar una crisis**: guía para mejorar la preparación frente a una crisis. Barcelona, España: Gestión, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

_____. **Imagem Empresarial**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje Editorial, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**: Como evitá-las e administrá-las. São Paulo, 2002.

NOBLAT, Ricardo. **A arte de fazer um jornal diário**. São Paulo: Contexto, 2002.

OLIVEIRA, Sílvia Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997

POYARES, Walter Ramos. **Comunicação social e relações públicas**. 2ª ed. São Paulo. Agir, 1997.

ROSSETI, José Pashoal. **Introdução á Economia** 17ª ed São Paulo: Atlas 1997

ROSA, Mário. **A Era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 3ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

_____. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SARTROI, Eloi. **Manual de Formação de Preços**. São Paulo: Atlas 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. 4ª ed. São Paulo: summus, 1995.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

_____. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madri, España: Pirámide, 1999.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**: leitura e crítica. São Paulo: Martins Fortes, 2003.

YIN, Robert L. **Estudo de caso**: Planejamento e técnicas. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2001

Artigos

ABRP. **Associação Brasileira de Relações Públicas:** Disponível em: <<http://www.abrp.com.br>>. Acessado em: 20 d3 Outubro de 2009.

AFAVITAM. **Associação dos familiares das vítimas da TAM.**..Disponível em: <<http://www.afavitam.com.br>>. Acessado em 12 de Novembro de 2009.

CARLSON, Eric. **Conferp.** Disponível em:<<http://www.conferp.org.br>>.Acessado em:20 de Outubro De 2009.

G1. **Globo em um minuto** . Disponível em:<<http://www.G1.com.br>> . Acessado em:28 de Outubro de 2009.

ISTO É . **Isto é Dinheiro**, Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br>> Acessado em: 16 de Setembro de 2009.

INDEX.OIC:**Institute crisis Index**:Disponível em:<<http://www.imagemcorporativa.com.br>>. Acessado em: 11 de setembro de 2009.

História do Brasil: Disponível em: <www.wikipedia.com.br> .Acessado em: 14 de outubro de 2009.

JORDÃO, Tatiana de Miranda. Gerenciamento de crises: prepare-se e sobreviver. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br/colunistas>>. Acessado em: 5 de Setembro de 2009.

DIP.**Departamento de Imprensa e Propaganda:** Disponível em:<<http://www.historiado brasil.com.br>>.Acessado em: 15 de Outubro de 2009.

RUSSO,Ricardo.**Ditados populares**.Disponível em:<www.russo.pro.br/ditos.htm> Acessado em: 23 de Outubro de 2009.

MANAGEMENT, **Institut of Crisis**: Disponível em: <<http://www.crisexperts.com>>. Acessado em: 9 de setembro de 2009.

TAM Disponível em <<http://www.tam.com.br>> Acessado em: 25 de outubro de 2009.

Jornais:

Folha de São Paulo. São Paulo, Julho 2007

O Globo- Rio de Janeiro, Julho 2007

Filmes:

QUARTO PODER, O .Direção de Costa-Gavras. Produção : Anne Kopelson e Arnold Kopelson. Intérpretes: Dustin Hoffman; Jonh Travolta; Alan Alda e Outros.Roteiro:Tom Matthews,Música: Thomas Newman e Philippe Sard. EUA,Warner Brothers,1997. Baseado em estória de Tom Mattheus e Eric Williams. DVD(114 min).

1- Como é feita a comunicação interna e externa da TAM?

Resposta: Com relação à comunicação interna, a TAM mantém diversos canais de informação aos seus funcionários: Revista Mundo TAM (impressa); Portal Mundo TAM (intranet); Mural Mundo TAM; Radar TAM (newsletter via e-mail) e Webcast (fala do presidente e VPs, formato de TV corporativa).

Especificamente com a Imprensa, o relacionamento acontece principalmente por meio da agência de agência externa, a MVL Comunicação (www.mvl.com.br).

Com os clientes, a comunicação é feita por uma ampla gama de meios que englobam o site na internet www.tam.com.br, o serviço Fale com o Presidente (SAC), as revistas de bordo TAM nas Nuvens e RED Report, newsletter do Programa TAM Fidelidade etc. No caso da comunicação com o cliente, o departamento de Marketing da companhia supervisiona conteúdo e forma de todos os canais.

2- Existe um departamento de comunicação? Quantos e quem são os responsáveis e quais as principais funções deles?

Resposta: A área de Comunicação na TAM está subordinada à Diretoria de Assuntos Corporativos, que responde diretamente ao presidente da companhia. A Gerência de Relações com Imprensa tem uma equipe composta pela gerente de Relações com Imprensa – que responde ao diretor de Assuntos Corporativos – e por três assessores de imprensa internos. Além disso, existe a agência externa MVL Comunicação, que é responsável pelo atendimento à imprensa. As gerências de Comunicação Interna e de Relações Institucionais e Governamentais também estão subordinadas à mesma diretoria. Com cinco integrantes e uma gerente responsável por ambas as áreas, a equipe atua na comunicação interna e relacionamento da TAM com instituições e órgãos do Governo.

3 - Qual a principal função da assessoria?

Resposta: Atendimento e proposição de pautas, redação e divulgação de notas e releases, organização de eventos e coletivas, planos de ação, planejamento e organização de press trips, ações de relacionamento, mensuração de resultados e gerenciamento de crises.

Anexo B

Carta aos familiares das vítimas



São Paulo, 27 de julho de 2007

Aos
Familiars das Vítimas do Vôo 3054

Prezados familiares,

Hoje, mais do que tudo, o que nos emociona é o doloroso sentimento de perda e de saudade. O que pode nos confortar diante da tragédia que todos vivemos e sentimos é, de fato, nossa fé e nossas crenças.

Mas, temos, também, o compromisso de prestar não apenas solidariedade aos familiares das vítimas mas, igualmente, com total empenho, procurarmos atendê-los na assistência e no apoio tão necessários nestes momentos dramáticos que todos vivemos.

Com efeito, alguns familiares manifestaram através dos nossos funcionários que têm estado permanentemente ao seu lado, as necessidades que desejariam ver atendidas. Outros fizeram chegar à empresa uma carta com o mesmo teor e outros ainda o têm feito através do número disponibilizado exclusivamente para a o seu atendimento.

Para responder a todos, vimos, devidamente autorizados pelo Conselho de Administração, expor a seguir as providências que já foram tomadas, as que estão em curso e aquelas que virão a ser implementadas:

- Estabelecemos um telefone 0800 exclusivo para atendimento e prestação de informações aos familiares;
- Vimos auxiliando nos arranjos de viagem e provendo passagem aérea, transporte, acomodação e alimentação conforme a necessidade de cada um;

TAM - LINHAS AÉREAS S. A.
AV. JURANDIR, 856 - LOTE 4 - JARDIM CECI - TEL.: 5582-8911 PABX - CEP 04072-000 - TELEX 1134240 - TAM BR - SÃO PAULO - SP
TF-380



- Vimos provendo transporte de seus entes queridos aos locais de sepultamento e custeado os funerais;
- Temos auxiliado nas despesas pessoais de modo a minimizar o desconforto daqueles que estão longe de suas casas;
- Nos limites de nossa atuação, temos buscado facilitar reuniões entre os familiares e autoridades relacionadas ao acidente, conforme necessidades das famílias e nos comprometemos a continuar a fazê-lo até o final das investigações do acidente;
- Com o objetivo de agilizar o processo de identificação, a TAM conseguiu junto aos seus parceiros, máquinas de raio-x, reveladora e processadora, biombos de chumbo e chassis, bem como operadores e técnicos para utilização no IMI;
- Ainda no interesse de agilizar a identificação, temos prestado apoio ao IMI na divulgação de laboratórios para coleta de sangue de familiares de primeiro grau das vítimas;
- Não obstante a certificação do óbito seja uma prerrogativa exclusiva do Estado, a TAM vem cooperando com as autoridades competentes a fim de provê-los com tudo o que for necessário para acelerar os referidos trabalhos, mantendo para tanto um corpo de advogados para esta finalidade;
- Vimos fornecendo cópias do Boletim de Ocorrência para os familiares das vítimas mediante sua solicitação e continuaremos a fazê-lo;
- Embora a autorização para acesso a quaisquer itens relacionados à investigação do acidente seja prerrogativa exclusiva e indelegável da Comissão de Investigação, comandada pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), a TAM se compromete a manter os representantes das famílias periodicamente atualizados sobre as últimas informações relativas a este processo, nos limites das normas legais que dispõem sobre o assunto, o mesmo se aplicando aos demais procedimentos investigativos movidos por outras Autoridades Públicas.

TAM - LINHAS AÉREAS S. A.
AV. JURANDIR, 855 - LOTE 4 - JARDIM CEQUÊ - TEL.: (011) 5082-0011 FAX: (011) 5082-0000 - CEP 04722-000 - TELEX 1134240 - TAM BR - SÃO PAULO - SP
TF-300



- Embora nosso desejo seja o contrário, caso o IML não consiga realizar a identificação de todas as vítimas, proveremos às famílias o suporte legal necessário à interposição de ação judicial competente para requerer certidão de óbito das vítimas não identificadas, sendo que para isso também já constituímos advogados;
- Visando possibilitar a devolução dos pertences das vítimas aos seus familiares, contratamos a empresa Global BMS, que dispõe de especialistas internacionais na área de recuperação, identificação, limpeza e distribuição de objetos pessoais após acidentes aéreos. Esta empresa prestou esse tipo de atendimento no World Trade Center em Nova York. Este trabalho segue metodologia científica rigorosa e embora seu término não possa ser estimado com precisão, podemos afirmar que será realizado de acordo com as melhores práticas internacionais, assim que autorizado pelas autoridades competentes e mediante coordenação com estas;
- Desde o primeiro dia do acidente expedimos mais de 40 comunicados e notas de esclarecimento à imprensa e à sociedade;
- Ativamos o Peace, corpo de voluntários da TAM, efetivamente treinado para dar atendimento aos familiares. Mais de trezentos deles já foram acionados e têm atuado junto aos familiares, provendo acompanhamento a cada um deles. Desde 2002 a TAM forma funcionários que se oferecem voluntariamente para atuar em situações de emergência. Para atendimento mais eficaz solicitamos às famílias que façam uma lista atualizada dos seus representantes (nome completo; endereço, telefone e email);
- De acordo com nosso consultor da FEI Behavioral Health, a experiência internacional de outras empresas é a de fornecer assistência psicológica e psiquiátrica limitada a um período de até 18 meses. Entretanto, disponibilizaremos plano de saúde pelo período de 24 (vinte e quatro) meses aos familiares de primeiro grau, além de cuidados psicológicos e psiquiátricos quando e enquanto se fizerem necessários, incluindo medicamentos psiquiátricos, mediante análise individual;

TAM - LINHAS AÉREAS S. A.
AV. JUVENIL 656 - LOTE 4 - JARDIM OCEI - TEL.: 5522-8811 PA&X - CEP 04372-000 - TELEX 1134240 - TAM BR - SÃO PAULO - SP
TF-360



- No sentido de mantê-los permanentemente atualizados acerca da assistência prestada, do andamento das investigações e de disponibilizar quaisquer informações que sejam úteis aos familiares, estamos também providenciando a instalação de um site seguro com distribuição de senha para acesso pelos familiares;
- Juntamente com o Unibanco AIG, colocamos à disposição dois escritórios, em São Paulo e em Porto Alegre, para atendimento individual dos familiares das vítimas em relação aos processos indenizatórios.

Honrando o compromisso da TAM que é o de estar sempre presente no atendimento e na assistência às famílias, continuamos à disposição de todos, a qualquer tempo, para eventuais esclarecimentos que se fizerem necessários.

Respeitosamente,


A Administração
Marco Antonio Bologna


Ray Antonio Mendes Antunes
Diretor Vice-Presidente

TAM - LINHAS AÉREAS S. A.
AV. JURANDIR, 855 - LOTE 4 - JARDIM CECI - TEL: 5582-8811 PABX - CEP 04072-000 - TELEX 1134240 - TAM BR - SÃO PAULO - SP
TF-380

Anexo C

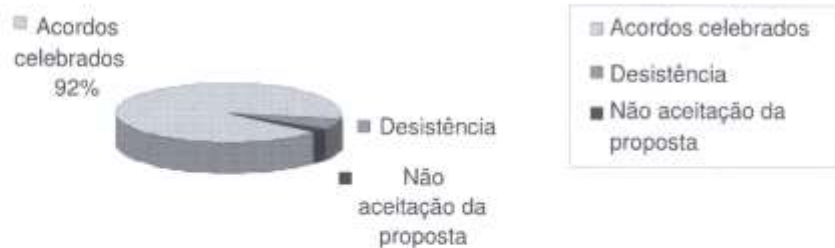
Câmara de Indenização (Resultados)

Resultados da CI 3054

A CI 3054 foi inaugurada em 24 de abril de 2008 e esteve disponível para o ingresso de requerimentos até o dia 19 de dezembro de 2008. Em cumprimento ao Regimento Interno, a CI 3054 funcionou até a avaliação e trâmite final do último acordo. As atividades foram encerradas em junho de 2009.

Acordos celebrados na CI 3054

Durante os quatorze meses de funcionamento, houve 59 requerimentos de ingresso na Câmara, sendo fechados 55 acordos, totalizando 92% de êxito. Dos quatro casos em que não houve acordo, três desistiram antes da proposta final e apenas um rejeitou a proposta apresentada.



Número de familiares de vítimas indenizados

Os acordos permitiram a indenização de 207 familiares de 45 vítimas, o que corresponde a 23% das 199 vítimas do acidente.



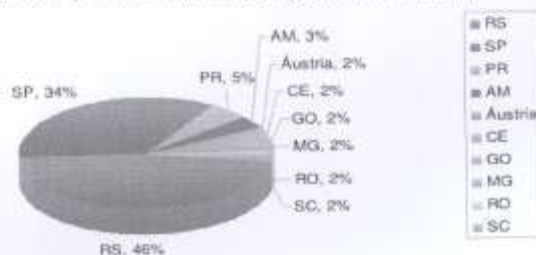
Dos 207 familiares indenizados, 27 eram adolescentes ou crianças, representando 13% do total.

adolescentes e crianças
(13%)



Origem dos Beneficiários

Do total dos Beneficiários, 46% eram do Rio Grande do Sul e 41% da região Sudeste (34% do Estado de São Paulo, 5% do Paraná e 2% de Minas Gerais)



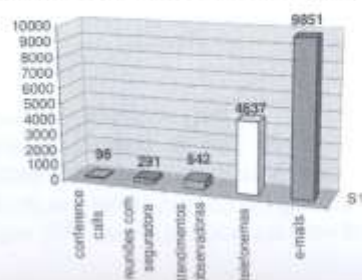
Atuação dos Advogados na CI 3054

Cerca de 80% dos familiares protocolaram requerimentos representados por advogados, em razão da recomendação das Observadoras sobre a importância de comparecer com advogados.



Atendimentos realizados pela CI 3054

Durante o funcionamento da Câmara, as Observadoras realizaram cerca de 15 mil atendimentos de familiares e seus representantes, incluindo advogados, prestando informações e esclarecendo dúvidas, presencialmente, por telefone ou por e-mail. Também participaram de reuniões entre familiares e representantes da seguradora.



Anexo D
Campanha de reposição no mercado feita pela TAM



Fig 1. Nova Logomarca da TAM



Fig 2- funcionários fazem assinatura de compromisso com os clientes.



fig 5 - Revista "TAM NAS NUVENS"

